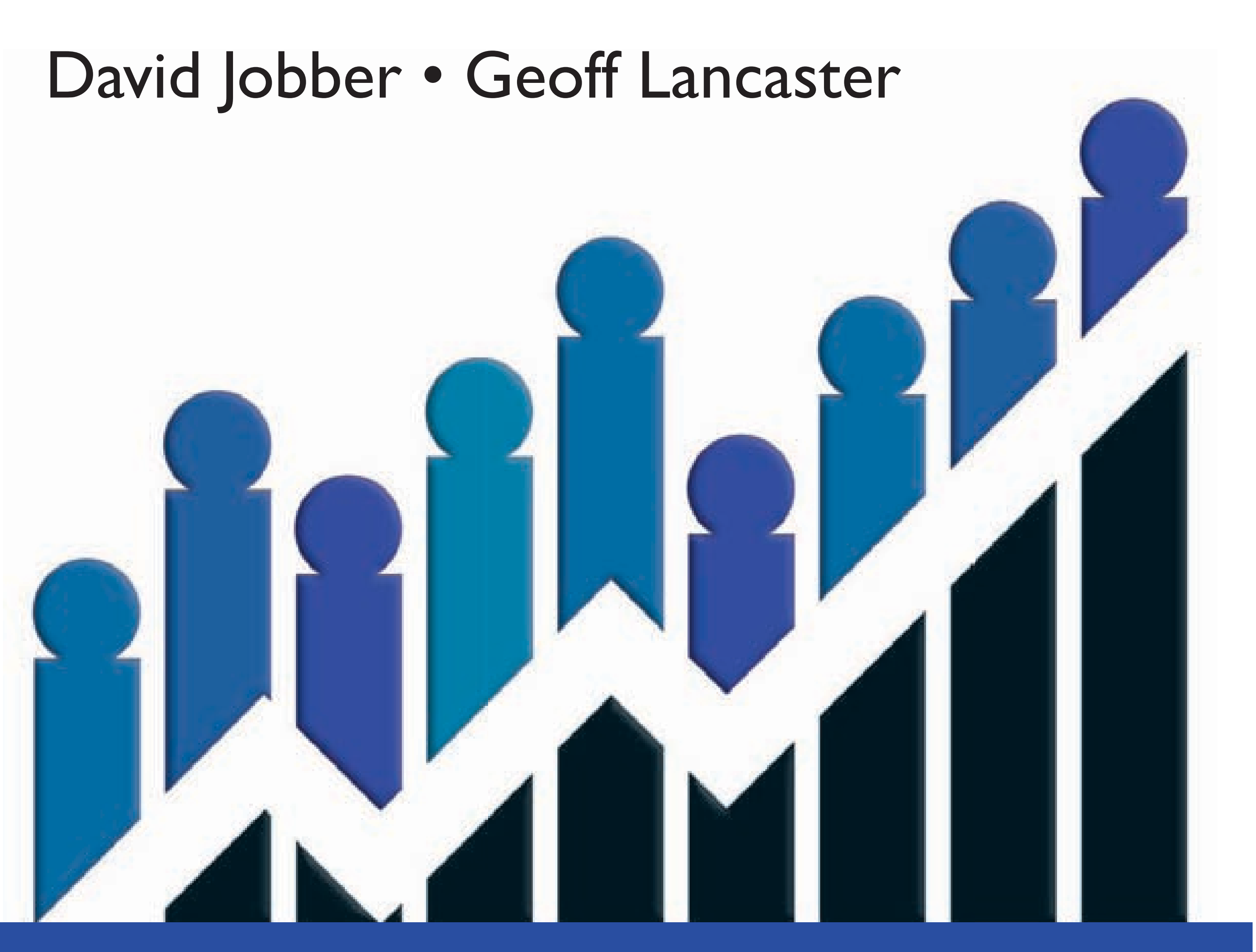
Administración de Ventas

Octava edición

David Jobber • Geoff Lancaster



ALWAYS LEARNING

PEARSON

Administración de ventas

Octava edición

David Jobber
University of Bradford

Geoffrey Lancaster
London School of Commerce

Adaptación
Marcela Bennassini Félix
Universidad Iberoamericana
Florida International University

Traducción
Marcia Aída González Osuna
Traductora especialista en Administración

Revisión Técnica
Romeo Vite López
Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración



Datos de catalogación bibliográfica

JOBBER, DAVID y GEOFFREY LANCASTER

Administración de ventas. Octava edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012

ISBN: 978-607-32-0852-9

Formato: 20 × 25.5 cm Páginas: 560

ISBN 0273720651

This translation of SELLING AND SALES MANAGEMENT 08 Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited, United Kingdom.

ISBN 0273720651

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español
Editor: Guillermo Domínguez Chávez
guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: Enrique Trejo Hernández

OCTAVA EDICIÓN, 2012

D.R. © 2012 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5º piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
Reg. núm. 1031.

ISBN 978-607-32-0852-9
ISBN e-book 978-607-32-0853-6
ISBN e-chapter 978-607-32-0854-3

PRIMERA IMPRESIÓN Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 15 14 13 12

First published as *Sales Technique and Management* by Macdonald and Evans Ltd in 1985
Second edition published by Pitman Publishing, a division of the Longman Group UK Ltd in 1990
Third edition published by Pitman Publishing, a division of the Longman Group UK Ltd in 1994
Fourth edition published by Pitman Publishing, a division of Pearson Professional Ltd in 1997
Fifth edition published by Financial Times Management, a division of Financial Times Professional Limited in 1990
Sixth edition published in 2003
Seventh edition published in 2006
Eighth edition published in 2009



www.pearsoneducacion.net ISBN 978-607-32-0852-9

Contenido breve

Recursos de apoyo

Visite **www.pearsoneducacion.net/jobber** para encontrar recursos valiosos en línea.

Para profesores

- Un manual para profesores completamente actualizado, que incluye enfoques de aprendizaje sugeridos y respuestas muestra a las preguntas del libro (en inglés).
- Diapositivas de PowerPoint, en español que se pueden descargar y están disponibles para usarse en la enseñanza.

Si desea más información, por favor póngase en contacto con su representante de ventas de Pearson Educación de México o visite www.pearsoneducacion.net

Contenido

Lista de figuras

Lista de tablas

Acerca de los autores

David Jobber es licenciado en economía; tiene los grados de maestría y doctorado (MSc y PhD). Es académico en marketing con reconocimiento internacional; se desempeña como profesor de marketing en la Escuela de Administración de la Universidad de Bradford. Antes de unirse al cuerpo académico en la Escuela de Administración, trabajó en ventas y marketing para TI Group y fue conferencista de alto nivel sobre marketing en Huddersfield University. Tiene amplia experiencia en la enseñanza de ventas y marketing a nivel de licenciatura, posgrado y ejecutivo, y ha sido profesor titular en las universidades de Aston, Lancaster, Loughborough y Warwick. Para apoyar su enseñanza ha alcanzado una serie de logros en investigación académica. El doctor Jobber ha publicado cuatro libros y más de 100 artículos de investigación en revistas con reconocimiento internacional como *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Personal Selling and Sales Management* y *Strategic Management Journal*. Su eminencia en la investigación fue reconocida por su designación como Asesor especial del Research Assessment Exercise. En 2008 recibió el premio Academy of Marketing Life Achievement, por su labor extraordinaria y distinguida en el área de marketing.

Geoff Lancaster tiene los grados de maestría y doctorado en ciencias (MSc y PhD), y cuatro certificados académicos más; es decano de estudios académicos en London School of Commerce, en el Instituto Cardiff de la Universidad de Gales. Es presidente de la compañía de comunicaciones corporativa Durham Associates Group Ltd, Castle Eden, condado de Durham con oficinas en Londres, Hull Bahrain y Omán. La compañía recibió el premio Queen's Award por sus logros en exportación. Fue profesor de marketing en Huddersfield University y tuvo nombramientos en la Universidad de Newcastle, en Tayne, Metropolitan University y Macquarie University, en Sidney, Australia. Antes fue examinador de alto rango y asesor académico en el Chartered Institute of Marketing y jefe examinador para el Institute of Sales and Marketing Management. Ha publicado libros sobre marketing y métodos de investigación con McGraw-Hill, Macmillan, Butterworth-Heinemann y Kogan-Page. Sus trabajos se han publicado en revistas académicas de marketing como *European Journal of Marketing*, *Journal of Advertising Research* y *Journal of Marketing Management.*

Prefacio

PREMISA

Este libro se ocupa de estudiar el elemento más importante de la mezcla de marketing para la mayoría de los estudiantes y practicantes. En los últimos años el marketing se ha alejado de la función de ventas hacia áreas más inciertas, con lo cual se ha descuidado este aspecto vital del marketing. Sin embargo, al final, el contacto personal es el que consigue un pedido y, por ello, este libro explica y documenta las ventas y el proceso de su administración desde los puntos de vista teórico y práctico.

ESTRUCTURA DEL LIBRO

De manera más precisa, el libro está dividido en cinco partes: **Perspectiva de ventas, Entorno de ventas, Técnica de ventas, Administración de ventas** y **Control de ventas.**

La **perspectiva de ventas** examina las ventas en su contexto histórico y estudia su lugar dentro del marketing. También se analizan diferentes tipos de compradores con la finalidad de ayudar a comprender su pensamiento y a organizar el esfuerzo de ventas de forma consecuente. La parte de **técnica de ventas**, en esencia, es práctica y cubre la preparación para vender, el proceso para la venta en persona y la responsabilidad de ventas. El **entorno de ventas** analiza las instituciones a través de las cuales se realiza la venta; esta sección se ocupa de los canales de ventas, incluyendo los industriales, comerciales y gubernamentales. Las ventas internacionales constituyen un área de importancia creciente en vista de la internacionalización de los negocios, por lo que se dedica un capítulo especial a este tema. La sección de **administración de ventas** se ocupa del reclutamiento, la selección, la motivación y la capacitación, además de la forma como debemos organizar y retribuir a los representantes de ventas desde el punto de vista administrativo. Por último, el **control de las ventas** cubre los presupuestos de ventas y explica por qué este es el punto de partida para la planeación de negocios. En esta sección final también se analiza el pronóstico de ventas, se presenta una guía de las técnicas de pronósticos, y se explica por qué esta labor es estrictamente una responsabilidad del gerente de ventas y no del área de finanzas. Cada capítulo concluye con un breve caso práctico y ejercicios de negociación, junto con preguntas formales similares a las que el estudiante podrá encontrar en un examen.

LO NUEVO EN ESTA EDICIÓN

La octava edición presenta una integración de la investigación de vanguardia acerca de las ventas y su administración. Además, el capítulo de *Internet y las aplicaciones de tecnología de la información (TI) en ventas y administración de ventas* se mejoró de manera sustancial para considerar los avances recientes en ese campo y las aplicaciones tecnológicas integradas a las ventas. Deseamos agradecer a John O'Connor, director ejecutivo de Deep Insight, por su trabajo en este capítulo. La presente edición incluye una cobertura más amplia de la ética en ventas y administración de ventas, los sistemas de compra y venta, la capacitación de ventas, la organización de la fuerza de ventas, la venta B2B y B2C, y el ciclo de ventas. La octava edición también incluye nuevos casos sobre importantes compañías. Como siempre, esta edición continúa resaltando los aspectos internacionales de las ventas y su administración para reflejar la importancia de los mercados internacionales en la economía global actual. La edición en español de esta obra incorpora referencias, comentarios y ejemplos adaptados al contexto latinoamericano que, sin duda, enriquecerán la lectura y aplicación de la administración de ventas.

MERCADO META

Este libro será invaluable para los estudiantes que piensan presentar exámenes de certificación en marketing, o realizar cursos de posgrado y maestría en administración de empresas con especialización en el área de marketing y ventas. Además, el libro enfatiza la práctica tanto como la teoría, y será una ayuda valiosa para el personal de ventas en campo, al igual que para los gerentes de ventas.

AGRADECIMIENTOS

Queremos dar las gracias a Richard Cork, Belinda Dewsnap, Martin Evans, Jason Greenaway, Diana Luck, Paul Miller y John O'Connor por facilitarnos excelente material sobre aplicaciones de tecnología de la información en el área de ventas. También queremos agradecer a todos los que contribuyeron con casos prácticos por suministrar excelentes ejemplos de estudio para mejorar los aspectos prácticos del libro. Además, agradecemos a los revisores por su retroalimentación a esta edición.

Agradecimientos

Agradecemos a las siguientes personas e instituciones por los permisos para reproducir el material con derechos reservados:

Tabla 1.2 de Marshall, G. W., Goebel, D. J., y Moncrief, W. C. (2003) Hiring for success at the buyer-seller interface, en *Journal of Business Research*, 56, pp. 247-255. Copyright © 2003 con permiso de Elsevier; figura 1.1 de Moncrief, W. C. y Marshall, G. W. (2005) The evolution of the seven steps of selling, en *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 13-22. Copyright © 2005 con permiso de Elsevier; tabla 3.1, de Social class categories, en *National Readership Survey*, enero-diciembre de 2007; tabla 5.1, Top 10 criteria used by sales agents to evaluate principles, reimpresión de Merritt, N. J. y Newell, S. J. (2001) The extent and formality of sales agency evaluations of principals, en *Industrial Marketing Management,* 30, pp. 37-49. Copyright © 2001 con permiso de Elsevier; tabla 8.1 de Williams, A. J. y Seminerio, J. (1985) What buyers like from salesmen en *Industrial Marketing Management*, 14, pp. 75-78; figuras 9.1 y 9.2 de Shipley, D. y Palmer, R. (1997), Selling to and managing key accounts, en *The CIM Handbook of Selling and Sales Strategy,* Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 95. Copyright © 1997, reimpresas con permiso de Elsevier; tabla 9.6 de Abratt, R. y Kelly, P. M. (2002), Customer-supplier partnerships: perceptions of a successful key account management program, en *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 467-476. Copyright © 2002, con permiso de Elsevier; figura 11.1, adaptada de Direct marketing expenditure and Direct marketing expenditure per capita, en *European Market Pocket Book 2005*. Copyright © 2005, reimpresa con permiso de the World Advertising Research Centre; tabla 13.2 de Mathews, B. y Redman, T. (2001) Recruiting the wrong salespeople: are the job ads to blame?, en *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 541-550; tabla 14.5 de Goleman, D. (2000), Leadership that gets results, en *Harvard Business Review*, marzo-abril de 2000, pp. 78-80.

Las páginas 259-260 se adaptaron de www.chapmanHQ.com; la página 312 es un extracto del estudio de caso “Action Mobile Industries…”, cortesía de Chapman Group, www.chapmanhq.com. Reimpreso con permiso; la página 316 fue adaptada de un artículo que apareció antes en *Supply Management* (Parker, M., 18 de julio de 2002); pp. 334-335 de Mitchell, A. (2002) Consumer power on the cards in Tesco plan, en *Marketing Week*; 2 de mayo, pp. 30-1; pp. 511-516, “Beiersdorf and Nivea deodorant”, extracto adaptado de un estudio de caso publicado en http://thetimes100.co.uk; pp. 518-523, “Hutchinson Whampoa: Market leadership in the 3G market”, extracto adaptado de un estudio de caso publicado en http://thetimes100.co.uk; pp. 524-529, “McCain —Responding to changes in the external environment”, extraído y adaptado de un estudio de caso publicado en http://thetimes100.co.uk; pp. 530-534, “Syngenta —Developing products for a better world”, extracto adaptado de un estudio publicado en http://thetimes100.co.uk, todos los extractos se reprodujeron con permiso de MBA Publishing. Copyright © The Times Newspaper Ltd y MBA Publishing Ltd.

En algunos casos no ha sido posible rastrear a los dueños del material con derechos reservados, apreciaríamos cualquier información que nos permitiera localizarlos.

Parte 1 Perspectiva de ventas

La parte 1 de *Ventas y administración de ventas* consiste en dos capítulos introductorios que establecen el contexto para el resto del libro.

El capítulo 1 presenta la naturaleza y el papel de las ventas y la administración de ventas, antes de relacionar el tema con el concepto de marketing. Después se explica la relación indiscutible entre estos aspectos, y se describe la idea más compleja de marketing como un concepto que tiene sus raíces en las ventas. Las filosofías o las tendencias de la producción, las ventas y el marketing, al igual que la aplicación del concepto de marketing en la práctica, se explican principalmente a través de la mezcla comercial. Se introducen conceptos clave como segmentación de mercado y selección de mercados meta, y las "cuatro P" o variables de la mezcla comercial o de marketing: precio, producto, promoción y punto de venta. El capítulo concluye con una explicación más detallada de la relación entre la estrategia de marketing y la venta personal.

Las estrategias de ventas y la forma en la cual se relacionan con la planeación de marketing conforman la base para el capítulo 2. El proceso de planeación se explica resaltando aspectos como selección de mercados meta, fijación de precios, retención del cliente, y asignación y control de recursos para ayudar a la implementación del plan. Se examina con detalle el punto de venta en el plan de marketing, destacando la importancia de la función de ventas para alcanzar el éxito. También se incluye un análisis relacionado acerca de cómo la planeación de "adentro hacia fuera" está siendo reemplazada por el pensamiento de "afuera hacia dentro". De forma tradicional, nos referimos a la acción de vender como un elemento de la "mezcla promocional"; sin embargo, aquí se parte del punto de vista de que esto debe describirse con mayor exactitud como la "mezcla de comunicación". Se presenta una explicación del punto de venta junto con elementos tradicionales de la mezcla de comunicación, como anuncios, promoción de ventas y relaciones públicas. También se examinan elementos más contemporáneos de la mezcla de comunicación, como marketing directo y marketing interactivo/Internet, en términos de su interacción con el proceso de ventas.

1 Desarrollo y rol de las ventas en marketing

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Comprender las implicaciones de la orientación de producción, ventas y marketing.
2. Apreciar por qué, en general, las ventas tienen una imagen negativa.
3. Conocer la manera en que las ventas se ajustan a la mezcla de marketing.
4. Identificar las responsabilidades de la administración de ventas.
5. Reconocer el rol de las ventas.

CONCEPTOS CLAVE

- administración de ventas
- análisis del punto de equilibrio
- selección de mercados meta
- ciclo de vida del producto
- concepto de marketing
- cuentas meta
- descremar el mercado
- distribución exclusiva
- distribución intensiva
- mezcla de comunicación
- mezcla de marketing
- negocio a consumidor (*B2C, business to consumer*)
- negocio a negocio (*B2B, business to business*)
- penetración de mercado
- segmentación de mercado
- ventas

1.1 ANTECEDENTES

Quizá ninguna otra área de actividades de negocios genere tanta controversia entre quienes están implicados, e incluso entre quienes no lo están, como la actividad denominada "vender". Esto no sorprende si se considera que tantas personas viven, directa o indirectamente, de las ventas. Incluso quienes no se relacionan de manera directa con las ventas tienen cierto contacto con esa actividad en su papel de consumidores. Tal vez por esta familiaridad, muchas personas tienen puntos de vista rígidos y con frecuencia imprecisos acerca de las ventas y el personal de ventas. De manera asombrosa, muchos de estos conceptos erróneos provienen de individuos que han dedicado su vida a vender, lo cual indica que quizá "la familiaridad genera menosprecio".

Es importante reconocer que las **ventas** y la administración de ventas, aunque tienen una relación cercana, no son lo mismo; por ello, comenzaremos este capítulo con un examen de la naturaleza y el papel de cada una en la organización contemporánea, y exploraremos algunos de los mitos y conceptos erróneos más comunes.

También analizaremos el papel dinámico de las ventas porque, al igual que otras funciones de negocios, necesita cambiar y adaptarse. Quizás uno de los cambios más importantes y de mayor alcance ha sido la adopción del concepto y la práctica de marketing, surgidos de los cambios en el entorno de negocios. Debido a la importancia de este desarrollo de la función de ventas, examinaremos el lugar del marketing dentro de la empresa y el lugar de las ventas dentro del marketing.

1.2 NATURALEZA Y PAPEL DE LAS VENTAS

La forma más sencilla de pensar en la naturaleza y el papel de las ventas (tradicionalmente llamado el arte de vender) es identificar su función con el hecho de lograr una venta. Esta afirmación, en apariencia evidente, disfraza un proceso con frecuencia complejo, que incluye el uso de un conjunto completo de principios, técnicas y habilidades en esencia personales, y que cubre una amplia gama de tipos diferentes de tareas de ventas. Más adelante estableceremos un significado más preciso para el término *ventas*, pero primero examinaremos las razones del gran interés en esta área de actividades de negocios.

La literatura sobre ventas comprende libros que van desde los enfoques más conceptuales hasta los simplistas de "cómo se hace". Las compañías gastan grandes sumas para capacitar a su personal de ventas en el arte de vender. La razón de esta atención que se otorga a la venta personal es sencilla: en la mayoría de las compañías el personal de ventas es el vínculo más importante con el cliente. Los esfuerzos de marketing planeados y mejor diseñados pueden fracasar porque la fuerza de ventas no es efectiva. Esta posición en la línea de fuego del representante de ventas significa que, para muchos clientes, el personal de ventas *es* la compañía. Precisamente en esos costos, con frecuencia sustanciales, asociados con reclutar, capacitar y mantener la fuerza de ventas se encuentra una razón poderosa para resaltar la importancia de la tarea de ventas, y para justificar la intención de mejorar la efectividad en esta área. En la tercera parte de este libro se estudia esta importante área de técnicas de ventas.

El término *vender* engloba una variedad de situaciones y actividades de ventas. Por ejemplo, existen posiciones de ventas en las que el representante debe entregar el producto al cliente de manera periódica o regular. El énfasis en este tipo de ventas es muy diferente de la posición en la que el representante maneja ventas de bienes de capital para compras industriales. Además, algunos representantes de ventas manejan solo mercados de exportación en los cuales otros hacen la venta directa a los clientes en sus casas. Uno de los aspectos más sorprendentes de vender es la amplia diversidad de los roles de ventas.

La tabla 1.1 enumera las fortalezas del personal de ventas y una debilidad: en comparación con otros medios de comunicación, la venta es costosa. Por ejemplo, una visita a un cliente de negocios es mucho más costosa que enviar un correo electrónico.

Tabla 1.1 Fortalezas y debilidades del personal de ventas

+	Interactivo: Es posible contestar preguntas y superar los objetivos.
+	Adaptable: Las presentaciones se pueden modificar según las necesidades del cliente.
+	Se pueden desarrollar argumentos complejos.
+	Es posible crear relaciones dada su naturaleza personal.
+	Brinda la oportunidad de cerrar la venta.
–	Las visitas de ventas son costosas.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS VENTAS ACTUALES

En la actualidad, la fuerza de ventas debe contar con muchas habilidades para competir con éxito. Pasaron los días en que el personal de ventas requería solo buena presentación y habilidades para cerrar el trato y alcanzar el éxito. En la actualidad, vender requiere una amplia gama de habilidades que se identificarán en la siguiente sección. En esta analizamos las características de las ventas en la actualidad. El personal de ventas que no comprenda estas características estará mal preparado para realizar su trabajo.

Las características de las ventas en la actualidad se listan en la figura 1.1.

1. *Retener y eliminar clientes:* Muchas compañías encuentran que el 80% de sus ventas proviene del 20% de sus clientes. Esto significa que es vital dedicar recursos considerables a la retención de clientes existentes que compran grandes volúmenes, tienen un potencial alto y son muy redituables. La administración de las cuentas clave se ha convertido en una forma importante de la organización de ventas, pues significa que un vendedor o el equipo de ventas dedican su atención a un solo cliente principal o a unos cuantos.

   En el otro lado del espectro, las compañías han encontrado que, de hecho, algunos clientes pequeños cuestan dinero a la organización. Esto se debe a que el servicio y la distribución de los productos a esos clientes son más costosos que el ingreso generado. Las compañías grandes tal vez puedan cambiar a telemarketing o Internet como medio de servicio para estos clientes pequeños, o eliminarlos por completo.
2. *Administración del conocimiento y de bases de datos:* La fuerza de ventas moderna necesita capacitación en el uso y la creación de bases de datos de clientes, y sobre cómo usar Internet para ayudar a la tarea de ventas (por ejemplo, encontrar información de clientes y competidores). En el pasado, el personal de ventas registraba la información del

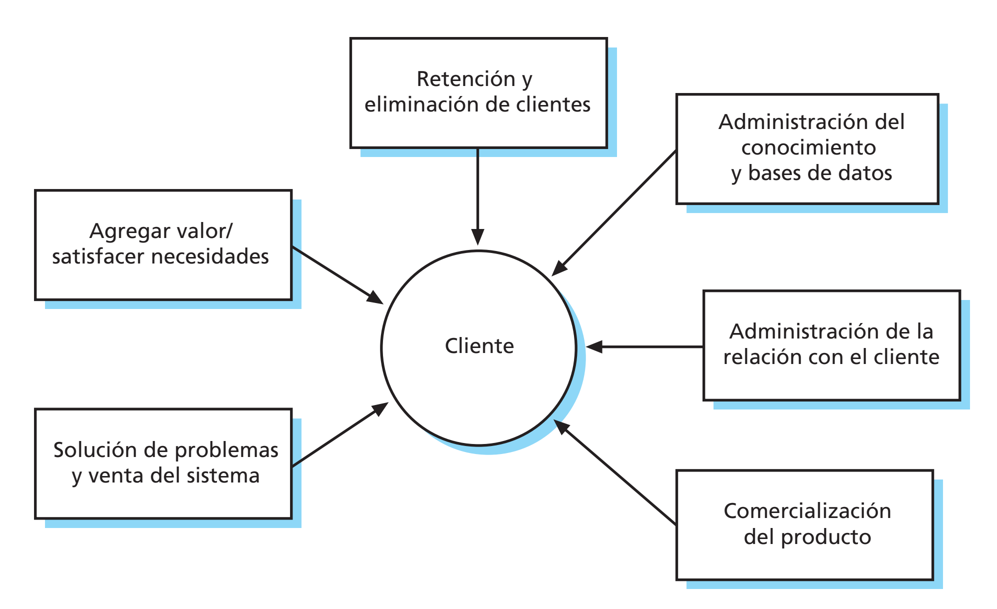


Figura 1.1 Características de las ventas en la actualidad

Fuente: Adaptado de Moncrief, W. C. y Marshall, G. W., (2005) "The evolution of the seven steps of selling", *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 13-22.

cliente en tarjetas y enviaba las órdenes por correo postal a la oficina principal. Hoy, los avances tecnológicos como correo electrónico, teléfonos celulares y videoconferencias han transformado la manera en la cual se transfiere el conocimiento. Las computadoras portátiles permiten al personal de ventas guardar la información de clientes y competidores, hacer presentaciones y comunicarse con la oficina matriz de manera electrónica. Incluso la información que proporciona la compañía, como catálogos y listas de precios, se puede mantener de forma electrónica.

3. *Administrar las relaciones con el cliente:* Esto requiere que la fuerza de ventas se enfoque en el largo plazo y no solo en el hecho de cerrar la siguiente venta.[1] Debe ponerse énfasis en la creación de situaciones ganar-ganar con los clientes, de manera que ambas partes de la interacción ganen y quieran continuar la relación. Para los clientes más importantes, la administración de las relaciones incluye el establecimiento de equipos dedicados al servicio de las cuentas y a conservar todos los aspectos de la relación de negocios. Esta forma de estructura organizacional, la administración de cuentas clave, se analiza en el capítulo 9, mientras que el capítulo 10 está dedicado a la venta de relaciones.
4. *Marketing del producto:* Un ejecutivo de ventas moderno participa en una variedad más amplia de actividades, además de planear y realizar una presentación de ventas. Sin duda, las presentaciones personales algunas veces pueden sustituirse por información presentada en páginas de Internet y con archivos adjuntos al correo electrónico que dan al cliente información actualizada y más completa sobre muchos temas con mayor rapidez, y en momentos más convenientes que muchas interacciones en persona.[2] Las funciones del personal de ventas se expanden a la participación en actividades de marketing, como desarrollo del producto, desarrollo del mercado y segmentación de mercados, además de otras tareas que apoyan o complementan las actividades de marketing, como administración de bases de datos, provisión y análisis de información, y evaluación de segmentos del mercado.[3]

5. *Solución de problemas y venta de sistemas:* Gran parte de las ventas en la actualidad, en particular en situaciones de negocio a negocio (B2B), se basa en que el personal de ventas actúe como un consultor que trabaja con el cliente para identificar problemas, determinar necesidades y proponer e implementar soluciones efectivas.[4] Este enfoque es totalmente diferente de la idea tradicional de un ejecutivo de ventas que habla suave y rápido, logra identificar a un cliente, lo persuade para que compre y se va con una orden de compra. La venta en la actualidad, con frecuencia incluye múltiples llamadas, el uso de un equipo de ventas, y considerables habilidades analíticas. Incluso los clientes buscan, cada vez más, soluciones de sistemas en lugar de comprar productos individuales. Esto significa, por ejemplo, que para vender manijas para puertas a una compañía como Ford, un proveedor debe no solo poder vender un sistema de puertas que incluya las manijas al igual que los dispositivos para ponerles llave y abrirlas, sino también debe tener un conocimiento exhaustivo de la tecnología de puertas, y la habilidad para sugerir soluciones a Ford ante los posibles problemas.
6. *Satisfacer necesidades y agregar valor:* El representante moderno debe tener la habilidad de identificar y satisfacer las necesidades del cliente. Algunos clientes no reconocen que tienen una necesidad. En esas situaciones, es labor del personal de ventas estimular el reconocimiento de esa necesidad. Por ejemplo, los clientes tal vez no se den cuenta de que una máquina en el proceso de producción tiene baja productividad al compararla con otras nuevas, con tecnologías más avanzadas. El trabajo del representante es hacer que el cliente se dé cuenta del problema con la finalidad de convencerlo de que tiene la necesidad de modernizar el proceso de producción. Al hacerlo, el representante habrá agregado valor al negocio del cliente por reducir los costos y crear una situación de ganar-ganar para su compañía y para el cliente.

1.4 FACTORES DE ÉXITO PARA EL PERSONAL DE VENTAS PROFESIONAL

Un aspecto esencial para el representante actual, o el aspirante, y para los gerentes de ventas, es la comprensión de los factores clave de éxito en las ventas. En un estudio realizado por Marshall, Goebel y Moncrief (2003) se solicitó a gerentes de ventas que identificaran las habilidades y los conocimientos requeridos para tener éxito en ventas.[5] La tabla 1.2 muestra los 10 factores de éxito más importantes.

Tabla 1.2 Los 10 factores de éxito más importantes

1. Habilidades para escuchar
2. Habilidades de seguimiento
3. Habilidad para adaptar el estilo de ventas de una situación a otra
4. Tenacidad para no abandonar la tarea
5. Habilidades organizacionales
6. Habilidades de comunicación verbal
7. Capacidad de interacción con personas en todos los niveles de una organización
8. Habilidad demostrada para vencer objeciones
9. Habilidades para cerrar un trato
10. Habilidades para planeación personal y administración del tiempo

Fuente: Reimpreso de Marshall, G. W., Goebel D. J. y Moncrief W. C., (2003) "Hiring for success at the buyer-seller interface", *Journal of Business Research*, 56, pp. 247-255. Copyright © 2003, con permiso de Elsevier.

Este libro estudia todos esos aspectos. Es importante reconocer dichos factores de éxito, ya que el conocimiento tiene el potencial de mejorar la eficiencia y la efectividad globales de la interacción representante-cliente de varias maneras. Primero, los gerentes de ventas usan este conocimiento de factores de éxito ampliamente aceptados para mejorar sus prácticas de reclutamiento y capacitación. Segundo, los candidatos a vendedores pueden usar este conocimiento para asegurar que se dirigen hacia niveles altos de habilidades en las áreas clave que pueden controlar, y que hacen lo mejor posible para resaltar sus propias capacidades durante la entrevista de trabajo. Tercero, los capacitadores de ventas en las universidades tienen información con la cual asegurar que el currículum refleje las habilidades y los conocimientos más valiosos para los practicantes.[6]

1.5 TIPOS DE VENTAS

La diversidad de la naturaleza de la situación de compra significa que existen muchos tipos de trabajos de ventas: la venta varía de acuerdo con la naturaleza de la tarea de vender. La figura 1.2 muestra que existe una distinción fundamental entre quienes toman las órdenes, quienes las crean y quienes las obtienen. Los primeros responden a clientes que ya están comprometidos; los creadores de órdenes no reciben directamente una orden, pues hablan con especificadores y no con los compradores; mientras que los captadores de órdenes intentan persuadir a los clientes de hacer una orden de forma directa.

Existen tres tipos de tomadores de órdenes: tomadores de órdenes internos, personal de entregas y tomadores de órdenes externos. A los creadores de órdenes se les conoce como "misioneros". Por último, los captadores de órdenes están en la línea de fuego y son personal de ventas para nuevos negocios, organizaciones o consumidores, o bien, conforman personal de apoyo a ventas que son comerciantes o que pueden brindar apoyo téc-

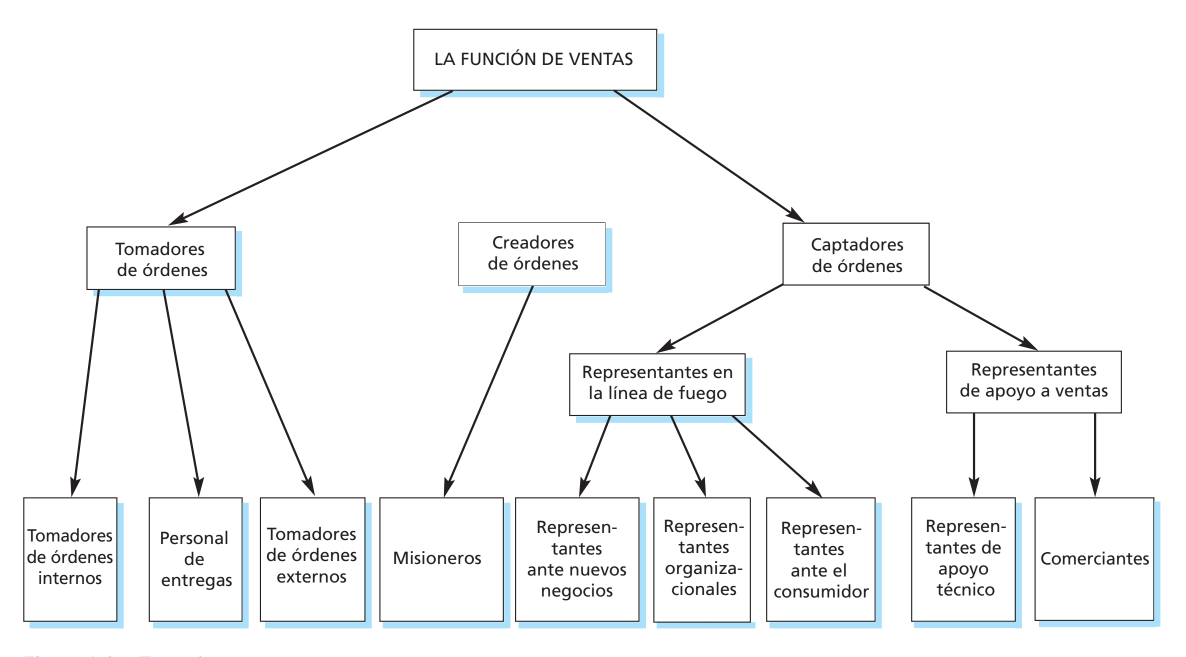


Figura 1.2 Tipos de ventas

nico. Ambos tipos de personas que captan órdenes operan en situaciones en las que puede hacerse una venta directa. A continuación, se estudiará con más detalle cada tipo de trabajo de ventas.

Tomadores de órdenes

Tomadores de órdenes internos

Aquí el cliente tiene completa libertad para elegir productos sin la presencia de un representante de ventas. La tarea del asistente de ventas es puramente transaccional: recibe un pago y entrega los bienes. Otra modalidad entre los tomadores de órdenes internos es la del equipo de ventas de telemarketing, que apoya las ventas de campo tomando órdenes por teléfono.

Personal de entregas

La tarea del representante se refiere, principalmente, a la entrega del producto. En América Latina, los periódicos y las revistas se reparten a domicilio. La intención de persuadir a los consumidores para que aumenten el número de periódicos que compran es muy baja: el cliente controla los cambios en la suscripción o en el número de publicaciones que desea recibir. Ganar o perder órdenes depende de la confiabilidad de la entrega y la personalidad del ejecutivo de ventas.

Tomadores de órdenes externos

Este personal de ventas visita a los clientes, pero su función principal es responder a las peticiones de los mismos, por lo que no busca activamente persuadirlos. Los tomadores de órdenes externos no se hacen cargo de entregar y, en cierta medida, los equipos de telemarketing los reemplazan por su eficiencia en costos.

Creadores de órdenes

Personal de ventas misionero

En algunas industrias, de forma notable en la industria farmacéutica, la tarea de ventas no tiene que ver con cerrar la venta, sino con persuadir al cliente para que especifique los productos del representante de ventas. Por ejemplo, los representantes médicos que visitan a los doctores no pueden hacer una venta directa, ya que el doctor en persona no compra fármacos, sino que los prescribe a los pacientes. De manera similar, en la industria de la construcción, los arquitectos actúan como especificadores y no como compradores; por esto, el objetivo de una visita de ventas no es cerrar la venta. En estas situaciones, la tarea de ventas consiste, más bien, en informar y generar una buena opinión del producto.

Captadores de órdenes

La última categoría, llamada de captadores de órdenes, está conformada por personal que labora en ventas y cuyo objetivo principal es persuadir al cliente para que haga una compra directa. Ellos son los representantes en la línea de fuego y, de muchas formas,

enfrentan los mayores retos de todos los tipos de vendedores. Captar órdenes requiere varias habilidades por parte del representante incluyendo, por ejemplo, identificar nuevos prospectos, persuasión y negociación, y poder crear negocios nuevos y rentables ante una competencia muchas veces feroz.

Representantes de apoyo técnico

La tarea de este tipo de personal de ventas es brindar apoyo en ventas a los representantes en la línea de fuego, de manera que suele considerarse parte del grupo de captadores de órdenes. Cuando un producto es muy técnico y las negociaciones son complejas, un representante de ventas puede estar apoyado por especialistas del producto y financieros que proporcionan la información técnica detallada requerida por los clientes. Esto puede ser una labor continua como parte de un equipo de cuentas clave, o temporal si se llama a los especialistas solo cuando sea necesario.

Comerciantes

Estas personas ofrecen apoyo en situaciones de venta al mayoreo o al menudeo. Las órdenes se negocian para el país en la oficina matriz, pero las ventas individuales están apoyadas por comerciantes que dan consejos sobre exhibición, promociones de ventas, verificación de niveles de inventario, y sobre cómo mantener el contacto continuo con los gerentes de las tiendas.

Marketing y ventas de negocio a negocio (B2B) y de negocio a consumidor (B2C)

Los comerciantes y vendedores con frecuencia distinguen dos categorías importantes en los tipos de marketing y ventas, con base en la categoría de clientes a los que se dirigen. Estas dos categorías de grupos de clientes o comerciantes son los negocios y los consumidores; dicho de otra manera, ventas de negocios a consumidores (B2C, abreviatura para *business to consumer*), o ventas de negocios a otros negocios u organizaciones (B2B, abreviatura para *business to business*). Aunque los principios básicos de marketing y ventas se aplican a ambos mercados, como se verá en este y otros capítulos posteriores, también existen algunas diferencias significativas entre los dos. Por lo tanto, a manera de adelanto de algunos de los subsiguientes capítulos, aquí delineamos algunas de las características importantes de los negocios y los consumidores, entendidos como clientes y como mercados, para el marketing de cada uno de ellos.

Mercados de negocio a consumidor (B2C)

Los mercados de consumidores son aquellos en los que la característica distinguible es que el cliente compra productos y servicios para su uso o el de su familia. Por lo tanto, los motivos principales de la compra son de naturaleza personal.

Sin embargo, dentro del mercado de consumidores existen varios tipos de submercados, los cuales dependen de las consideraciones sobre el tipo de producto y el tipo de compra del consumidor. Se hablará de ellos a continuación.

1. *Bienes de consumo de movimiento rápido:* Los mercados de movimiento rápido son mercados en los cuales los clientes, mediante pequeños desembolsos, compran con frecuencia

productos que, en general, son perecederos. Incluyen productos como pasta dental, golosinas, cigarrillos, comestibles, cosméticos y algunos artículos eléctricos de compra frecuente, como baterías, bombillas, etcétera. Los compradores dedican relativamente poco tiempo a buscar información y a evaluar entre los diferentes productos que se ofrecen. Si quedan satisfechos, tienden a comprar la misma marca de forma rutinaria.

2. *Bienes de consumo de duración media:* Los mercados de bienes de duración media incluyen productos como ropa y zapatos, enseres y decoración, joyería, etcétera. Como el término lo sugiere, estos productos se compran con menor frecuencia que los de movimiento rápido, duran más, y el cliente dedica más tiempo a elegirlos de entre la competencia de productos que se ofrecen.
3. *Bienes de consumo duraderos:* Los bienes duraderos incluyen productos como refrigeradores, automóviles, computadoras y otros. Estas son compras que se hacen con menor frecuencia, muchas veces significan desembolsos considerables, y el cliente tiene que usar el producto durante cierto tiempo. Es habitual que el cliente elija con mucho cuidado entre los diferentes productos, y que busque gran cantidad de información y ayuda antes de realizar la compra.

Mercados negocio a negocio (B2B)

Los mercados B2B se caracterizan muchas veces por compradores grandes y poderosos, que compran, fundamentalmente, para el fortalecimiento de los objetivos de su empresa y en un contexto organizacional, mediante compradores profesionales y hábiles. La demanda en los mercados de B2B suele ser una demanda derivada; los clientes con frecuencia se concentran geográficamente, y la negociación está a la orden del día en los tratos entre comerciantes y clientes.

El marketing y la venta en estos mercados son muy diferentes de los encontrados en los mercados B2C. Es muy probable que los compradores deseen negociar el precio; la entrega y el servicio, en particular, son importantes. El personal de ventas suele tener que tratar con hábiles negociadores, y el proceso de compra, y por ende la venta, quizá se prolongue durante muchos meses o, incluso, años para cierto tipo de bienes de capital. Igual que en los mercados al consumidor, existen varios tipos de submercados dentro de los B2B; los principales son:

Mercados de suministros y consumibles, como materias primas y productos semiprocesados.
Mercados de bienes de capital, como plantas y maquinaria.
Mercados de servicios para negocios, como consultoría y asesoría técnica.

Las ventas como carrera

Las subdivisiones de los roles de ventas descritas dan una gama de puestos de ventas disponibles. En general, hay mucha menor presión personal como tomador de órdenes que como creador de órdenes, y uno de los atributos principales de un creador de órdenes es tener una personalidad agradable, no agresiva. Sin embargo, la remuneración más alta corresponde a los tomadores de órdenes, la cual, por lo general, se compone de algún tipo de comisión o bono ligado a la cantidad de órdenes de compra que toman. Es un hecho reconocido que en muchas situaciones de negocios, la oportunidad de tener un ingreso realmente alto siendo todavía joven está presente en este tipo de situación.

Con una gama tan grande de situaciones de negocios y puestos, no es posible elaborar una lista de cualidades requeridas para una carrera exitosa en ventas. No existen pruebas

o procedimientos definitivos de selección para distinguir entre personas de ventas exitosas y menos exitosas y, más allá de "intentarlo", no hay forma de saber si una persona es adecuada para hacer una carrera de ventas. Sin embargo, existen varias cualidades clave que, en general, se reconocen como importantes:

1. *Empatía e interés en las personas:* Esta habilidad ayudará para identificar con mayor precisión las necesidades y los problemas reales de un cliente; se trata de ponerse en el lugar de la otra persona y comprender por qué el cliente siente lo que siente.
2. *Habilidad para comunicar:* Esto significa la habilidad para transmitir un mensaje a un cliente, pero sobre todo, la habilidad para escuchar y entender. La habilidad de saber cuándo guardar silencio y cuándo escuchar es esencial.
3. *Determinación:* Aunque un ejecutivo de ventas debe ser capaz de aceptar un "no" como respuesta, esto no debe ser tan fácil para una persona que desea tener éxito vendiendo. Es un hecho que el cliente puede decir "no", cuando en realidad está pensando "tal vez", lo que en última instancia conduce a un "sí". Los ejecutivos de ventas con determinación tienen necesidad de tener éxito y esto significa ser capaces de cerrar un trato.
4. *Autodisciplina y control:* Casi todos los ejecutivos de ventas pasan gran parte de su tiempo sin supervisión y, cuando no se encuentran atendiendo a los clientes, están solos. Como parte de su trabajo pueden esperar obstáculos, rechazos y fracasos. Así, un representante de ventas necesita tener tanto disciplina personal, como control sobre las facetas de ventas.

1.6 IMAGEN DE LAS VENTAS

La mención de la palabra *venta* genera diferentes respuestas. Evoca una gran proporción de respuestas negativas, incluso hostiles, que incluyen "inmoral", "deshonesto", "desagradable", "degradante" e "inservible". ¿Está justificada una percepción tan desfavorable? Nosotros creemos que no. De hecho, las actitudes fundamentales para vender surgen de muchas malas interpretaciones de las ventas; a continuación se describen algunas de ellas.

1. *Ventas no es una carrera que vale la pena:* Muchas personas tienen esta percepción. La idea común es que si alguien con talento trabaja en ventas, lo estará desperdiciando. Por desgracia, esta idea es frecuente entre quienes están en posición de dar consejos e influir en los jóvenes cuando eligen sus carreras. En algunos círculos, está de moda denigrar la carrera en ventas, con la consecuencia de que muchos de los graduados más brillantes no se sienten atraídos por ella.
2. *Los buenos productos se venden solos, de manera que el proceso de ventas aumenta innecesariamente los costos:* Este punto de vista supone que si se fabrica un producto superior, entonces siempre habrá compradores. Esta idea puede funcionar si una empresa fabrica un producto tecnológicamente superior, pero es probable que se acumulen costos adicionales en términos de investigación y desarrollo, pues para realizar estas actividades habrá que hacer costos continuos. Además, como se expone en este libro, el carácter de vender no es solo vender; también se usa para retroalimentar información sobre los clientes a la empresa —en particular, la información de desempeño—, y esto tiene utilidad directa para la investigación y el desarrollo.
3. *Hay algo inmoral en vender, y debemos sospechar de los que viven de esta actividad:* El origen y la razón de esta mala interpretación generalizada y dañina sobre las ventas, es la

imagen del "pie en la puerta" que se ha perpetuado. Tales actitudes pueden hacer la vida difícil al personal de ventas que, primero, debe vencer las barreras que erige esa falta de confianza en la relación entre cliente y ejecutivo de ventas.

En la tarea de ventas existen varios elementos que actúan como desmotivadores:

1. Debido al bajo estatus percibido, los representantes están expuestos de manera constante a la posibilidad de rechazo y, con frecuencia, tienen que sufrir el "castigo a su ego", como el hecho de que los hagan esperar, les cancelen citas a última hora, y reciban "críticas" de los clientes a las cuales no pueden responder adecuadamente, pues los compradores tienen el poder en esas circunstancias. Así, en las ventas B2B y B2C está implicada cierta dosis de riesgo psicológico.
2. En situaciones de B2B, en particular, el personal de ventas visita a los compradores en sus oficinas, de manera que trabaja, efectivamente, en un territorio "extraño", por lo que quizá los representantes de ventas se sientan incómodos al llegar a las instalaciones. El cliente tal vez los haga esperar, lo que aumentará su incomodidad.
3. El representante de ventas tiende a trabajar solo, con frecuencia está lejos de casa por largos periodos. Algo atractivo de esta carrera es la independencia, pero quizás a expensas de una existencia solitaria. Aquí también hay cierto riesgo psicológico asociado.

Por lo tanto, vender no es una tarea fácil, y quienes se preocupan por mejorar su imagen deben hablar más fuerte, pero ser objetivos al presentar sus argumentos y reconocer que las malas interpretaciones, invariablemente, tienen cierto fundamento. Siempre hay individuos sin escrúpulos y compañías listas para comerciar con la ignorancia y la ingenuidad de clientes crédulos. Estos individuos no son vendedores: en el mejor de los casos son comerciantes mal guiados y, en el peor, son delincuentes. Algunas veces en nuestras vidas es inevitable sentir que compramos algo que en realidad no queríamos o en términos que no podemos pagar, porque estuvimos sujetos a una venta de alta presión.

La actividad de ventas entonces no deja de ser culpable, pero el personal de ventas es cada vez más profesional en su enfoque hacia los clientes. Algunos de los peores excesos en las ventas se han limitado: unos por medios legales, pero cada vez más de forma voluntaria. Para vencer algunas de las malas interpretaciones, la venta necesita venderse a sí misma y los siguientes hechos acerca de las ventas deben difundirse ampliamente:

1. *No hay nada inmoral ni sin escrúpulos en la labor de ventas* o en el personal que participa en esta actividad. La venta es un mecanismo de intercambio y a través de este proceso se satisfacen las necesidades y los deseos del cliente. Más aún, la mayoría de las personas, en alguna etapa de su vida, participan en la actividad de ventas, aun cuando solo sea para vender sus habilidades y personalidad en un intento por obtener un empleo.
2. *Ventas es una carrera que vale la pena.* Muchos de quienes han dedicado su vida entera a las ventas encuentran que es una ocupación llena de desafíos, responsable y redituable. Sin poder evitarlo, una carrera en ventas significa conocer gente y trabajar con ella; un trabajo en ventas con frecuencia ofrece la posibilidad de planear el propio horario de labores.
3. *Los buenos productos no se venden solos.* Un producto excelente puede pasar inadvertido a menos que se explique a los clientes sus beneficios y características. Lo que parece ser un producto superior, tal vez sea totalmente inadecuado para un cliente en particular. La venta es única en el sentido de que maneja las necesidades especiales de cada cliente, y el ejecutivo de ventas, con el conocimiento del producto de un especialista, está en posición de evaluar esas circunstancias y aconsejar a cada cliente de acuerdo con ellas.

Por qué las habilidades de ventas son la clave para el éxito de una empresa

Los emprendedores suelen tener altos niveles de creatividad, empuje, entusiasmo y motivación. Además, por naturaleza, asumen riesgos. Sin embargo, muchos emprendedores carecen de algunas de las habilidades esenciales de ventas, por lo que sus nuevos proyectos fracasan.

Según Patrick Joiner, director ejecutivo del Institute of Sales and Marketing Management:

> La habilidad esencial para vender es ponerse en los zapatos del cliente. (Aquí es, sin duda, donde muchos emprendedores se tropiezan). Con frecuencia son personas con un conocimiento especial de sus industrias o de una tecnología que los ayudó a que surgieran las ideas de su negocio. Pero la emoción que les causa su producto los constriñe para verlo solamente desde su perspectiva. Tener ese impulso y entusiasmo significa que pueden actuar con arrogancia.

Joiner continúa:

> Siempre debe intentar construir una relación con su cliente. Necesita más que algo diferente o de bajo costo, o incluso efectividad en ventas, ya que el mercado cambia con rapidez y usted tendrá estas ventajas solo por un tiempo. Lo que más necesita es una buena relación con sus clientes.

Fuente: *Sunday Times*, 5 de mayo de 2002, p. 13; http://www.bbc.co.uk/apprentice.

1.7 LA NATURALEZA Y EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

De la misma forma en que la actividad de vender se ha profesionalizado cada vez más, también lo ha hecho la **administración de ventas**, tanto en su naturaleza como en su papel. El énfasis recae en la palabra *administración*. Es cierto que ahora se llama a aquellos implicados en administración para ejercer de manera profesional las actividades clave de todos los gerentes, a saber: planear, organizar y controlar. Ha quedado atrás la idea de que para ser un buen gerente de ventas se debe tener la *personalidad* correcta, y que la característica principal del puesto es asegurar que la fuerza de ventas salga a vender un volumen suficiente. Aunque esas cualidades son admirables, las obligaciones del gerente de ventas, en la compañía moderna, se han ampliado y su enfoque es diferente.

En la actualidad se espera que el gerente de ventas desempeñe un papel mucho más estratégico en la compañía y haga una contribución a la elaboración de los planes de esta última. Tal tema se desarrollará en los capítulos 2 y 15. Por consiguiente, existe la necesidad de familiarizarse con las técnicas asociadas con la planeación, incluyendo pronósticos de ventas y presupuestos (estudiados en el capítulo 16). El gerente de ventas también

necesita familiarizarse con el concepto de marketing para asegurar que tales actividades y las de ventas estén integradas (en este capítulo se desarrollará este tema). En muchas compañías se resalta menos el volumen de ventas y más las utilidades. El gerente de ventas debe ser capaz de analizar y dirigir las actividades de la fuerza de ventas hacia negocios más rentables. Al manejar una fuerza de ventas, el gerente debe tener conciencia de los acontecimientos recientes en el área de administración de recursos humanos.

Visto de esta forma, el papel del gerente de ventas parece formidable: esa persona debe ser contador, planificador, administrador de personal y comerciante. Sin embargo, la responsabilidad principal es asegurar que la función de ventas haga la contribución más efectiva para el logro de los objetivos y las metas de la compañía. Para cumplir con este papel, los gerentes de ventas deberán aceptar obligaciones y responsabilidades específicas:

- Determinar los objetivos y las metas de la fuerza de trabajo.
- Pronosticar y presupuestar.
- Organizar la fuerza de ventas y sus dimensiones, diseñar y planear los territorios.
- Seleccionar la fuerza de ventas, reclutar y capacitar.
- Motivar a la fuerza de ventas.
- Evaluar y controlar a la fuerza de ventas.

Puesto que estas áreas engloban las obligaciones clave del gerente de ventas, se estudiarán con detalle en las partes 4 y 5 de esta obra.

Quizás uno de los sucesos más significativos que han afectado a las ventas y al gerente de ventas en los años recientes ha sido la evolución del concepto de marketing. Debido a su importancia para vender, ahora dedicaremos nuestra atención a esta evolución y su efecto sobre las actividades de ventas.

1.8 CONCEPTO DE MARKETING

Al rastrear el desarrollo del **concepto de marketing** es costumbre hacer un diagrama de las tres etapas sucesivas en la evolución de la práctica de negocios moderna:

1. Orientación a la producción
2. Orientación a las ventas
3. Orientación al marketing

Orientación a la producción

Esta era se caracterizó por el enfoque de los esfuerzos de la compañía sobre la producción de bienes o servicios. De forma más específica, los esfuerzos de la administración estuvieron dirigidos al logro de una alta eficiencia en la producción, con frecuencia mediante la elaboración a gran escala de artículos estandarizados. En esta situación otras funciones como ventas, finanzas y personal eran secundarias respecto a la función principal del negocio: producir. Era más importante la filosofía fundamental de que los clientes comprarían productos, siempre que tuvieran una calidad razonable y hubiera grandes cantidades suficientes a un precio adecuadamente bajo.

El precursor de esta filosofía fue Henry Ford, cuando decidió producir en masa el Ford Modelo T, en Detroit, en 1913. Su idea era que si podía producir un vehículo modelo estándar en grandes cantidades usando las técnicas de producción en masa, podría satisfacer una demanda potencial de un transporte privado relativamente barato. En ese tiempo, Ford estaba en lo correcto; la demanda existía y sus productos tuvieron éxito. Una orientación a la producción para el negocio era adecuada para un clima económico en el que la demanda potencial superaba a la oferta, como ocurría en Estados Unidos en ese momento. Sin embargo, los tiempos han cambiado y esa filosofía ya no lleva a hacer negocios en el clima económico actual, donde la oferta potencial suele superar a la demanda.

Orientación a las ventas

Con la introducción de las técnicas de producción en masa a gran escala en las décadas de 1920 y 1930, en particular en Estados Unidos y Europa Occidental, y el rápido incremento de la competencia mundial que la acompañó, muchas empresas adoptaron una orientación a las ventas.

En una compañía orientada a las ventas el enfoque de todos los esfuerzos empresariales está en las ventas. El aspecto más importante aquí no es cómo producir, sino, una vez que se tienen los productos, cómo asegurar la venta de esta producción. La filosofía fundamental hacia los clientes en un negocio orientado a las ventas es que, si se les deja solos, se mostrarán renuentes a comprar o lo harán con lentitud. De cualquier manera, aun esos clientes que buscan comprar el tipo de producto o servicio que ofrece la compañía tendrían una amplia gama de proveedores potenciales. Esta situación empeora cuando, además de suficiente capacidad del lado de la oferta, la demanda está deprimida. Esto sucedía en muchas economías en desarrollo en la década de 1930, y por eso en este periodo se desarrollaron muchas técnicas para lograr "ventas difíciles". Muchas de ellas eran turbias o incluso deshonestas, y gran parte de la imagen deteriorada que acompañó a las ventas surgió por estas prácticas.

Algunas compañías todavía adoptan estos enfoques orientados a las ventas para sus negocios, aun cuando los clientes ahora cuentan con más protección frente a sus excesos, como se verá en el capítulo 13.

Orientación al marketing

Con exactitud, no está claro cuándo comenzó a surgir la idea de marketing o de orientación al cliente; de alguna forma, la importancia central que se concede al cliente quizá siempre se ha reconocido a lo largo de la historia del comercio. Sin embargo, no fue sino hasta la década de 1950 que las ideas asociadas con el concepto de marketing comenzaron a surgir y tomaron forma. El concepto de marketing —inicialmente un fenómeno estadounidense— surgió en parte como resultado de la insatisfacción con las orientaciones a la producción y a las ventas; en parte como consecuencia de un entorno cambiante y, en parte, como resultado del sentido fundamental de los negocios.

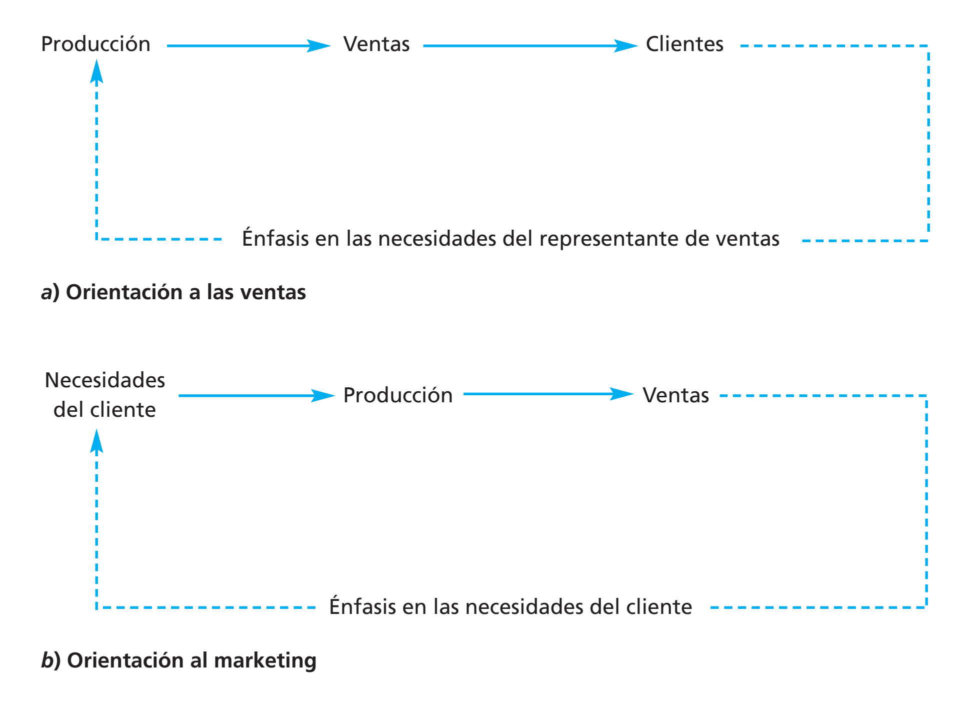


Figura 1.3 Orientación a las ventas *versus* orientación al mercado

El concepto de marketing sostiene que la clave del éxito y de la rentabilidad de un negocio radica en identificar las necesidades y los deseos de los clientes, y en ofrecer productos y servicios para satisfacerlos. En apariencia, este concepto no es una filosofía de negocios tan novedosa ni esencialmente diferente, pero de hecho el concepto de marketing requiere una revolución en la forma de pensar de la compañía, en sus prácticas y en sus actividades de negocios, en comparación con las actividades de la orientación a la producción o a las ventas. El eje de esta revolución en el pensamiento de negocios es el énfasis en las necesidades y los deseos del cliente. La diferencia entre este enfoque y el de una compañía orientada a las ventas se muestra en la figura 1.3.

Cada vez más, las compañías reconocen que este enfoque diferente de la manera de hacer negocios es esencial en el entorno actual. Los consumidores ahora tienen más información y son más sofisticados. Los ingresos reales han aumentado en forma estable a través de los años, y los consumidores ahora tienen un poder de compra discrecional para asignar a una gama de productos y servicios cada vez más diversa. Muchas compañías han aprendido de manera difícil que tener un producto superior, una producción eficiente y una promoción amplia —por loable que sea— no es suficiente para obtener el éxito automáticamente. Si se quiere tener oportunidad de éxito, las necesidades del cliente deben colocarse en el centro de la planeación de los negocios. En parte, este énfasis en la comprensión del consumidor explica el desarrollo de los conceptos y las técnicas dirigidos a entender el comportamiento del comprador. En el capítulo 3 desarrollamos un marco de trabajo dentro del cual se analizan el consumidor y la organización compradora.

1.9 IMPLEMENTACIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING

Para que una compañía esté orientada al marketing, debe realizar una serie de cambios organizacionales en sus prácticas y actitudes. Para obtener valor se requiere que la disciplina de marketing contribuya a lo que se llama una tecnología de marketing. Esto significa que la administración necesita desarrollar un conjunto de herramientas (técnicas y conceptos) para implementar el concepto de marketing. Ya hemos mencionado que las ciencias del comportamiento pueden llevar a comprender la conducta del consumidor; pero también es necesario desarrollar técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación de marketing para analizar y evaluar los mercados. A continuación estudiaremos algunos de los conceptos útiles en marketing.

Segmentación de mercados y selección de mercados meta

El hecho de que el marketing se centre en las necesidades y los deseos del cliente requiere que las compañías identifiquen esas necesidades y deseos para luego desarrollar programas de marketing que los satisfagan; tales programas constituirán una ruta a seguir para lograr los objetivos de la compañía. La diversidad de necesidades y deseos del cliente, y la multiplicidad de maneras en las que estos pueden satisfacerse significa que pocas compañías, si acaso, están efectivamente en posición de servir a todos los clientes en un mercado, de una manera estandarizada. La **segmentación de mercado** es el proceso mediante el cual se identifican en un mercado esos grupos de clientes que comparten necesidades y deseos similares, los cuales responderán de forma única a un esfuerzo de marketing determinado. Una vez identificados los diferentes segmentos del mercado, una compañía debe determinar cuáles son más atractivos y en qué segmentos puede comercializar con mayor efectividad. De esta manera, los esfuerzos de marketing de una compañía podrán diseñarse específicamente para las necesidades de esos segmentos a los cuales la compañía ha decidido dirigirse.

La segmentación de mercados y la **selección de mercados meta** son dos de los conceptos más útiles en marketing, y para ayudar a las compañías a aplicarlos se ha desarrollado un conjunto de técnicas. Algunos de los beneficios más importantes de la segmentación y la selección de mercados meta efectivos son los siguientes:

- Una identificación más clara de las oportunidades de mercado y, en particular, el análisis de nichos (donde no existen productos competitivos) en un mercado.
- El diseño de un producto y las exhortaciones dirigidas al mercado pueden ajustarse de mejor manera a las necesidades de este último.
- Esfuerzos de marketing y ventas enfocados a los segmentos con mayor potencial.

Existen ciertas bases para la segmentación de mercados que pueden usarse solas o combinadas. Por ejemplo, tal vez un fabricante de pasta dental considere que los mercados se segmentan mejor con base en la edad; es decir, el ejecutivo de ventas descubre que en el mercado los diferentes grupos de edad para el producto tienen necesidades y deseos distintos en cuanto a lo que requieren del producto. El representante de ventas encontrará que los diferentes segmentos responden de manera más favorable, en términos de ventas, si los programas de productos y marketing se diseñan de manera más específica para

cada segmento. Pero quizás el ejecutivo de ventas encuentre que el mercado de pasta dental se segmenta con base en el ingreso, es decir, los diferentes grupos de ingreso en el mercado tienen distintos requerimientos de producto. Por último, el representante de ventas tal vez encuentre que el mercado se segmenta de acuerdo con una combinación de ambas características: ingreso y edad (véase el recuadro).

Satisfacción de las necesidades de los consumidores en mercados en crecimiento: juegos en línea

Es importante reconocer que un mercado completo, por lo general, consiste en segmentos discretos formados por consumidores con diferentes necesidades. Dos segmentos evidentes en relación con el uso de la tecnología de banda ancha son los negocios y los hogares. Ambos pueden dividirse en subcomponentes relevantes.

Los clientes se pueden definir por edad o ingreso además de por el tipo de uso que hacen de Internet:

- Educativo, investigación para las tareas escolares.
- Comunicación, correo electrónico, mensajes instantáneos.
- Deportes, navegación en páginas acerca de fútbol.
- Música, descarga de canciones.
- Juegos en línea.

Durante el auge de los juegos en línea, la compañía británica BT identificó, relativamente pronto, que los clientes con interés en el juego tenían una alta proclividad a adoptar la tecnología de banda ancha. Se identificaron dos niveles de jugadores en línea:

- El nivel 1 que consistía, principalmente, en hombres de 16 a 35 años.
- El nivel 2 consistente en usuarios de familia, esto es, padres cuyos hijos son usuarios potenciales.

La investigación mostró que los clientes sentían pasión por el juego y que disfrutaban usar nueva tecnología con los últimos juegos y consolas actualizados. También se demostró que el aspecto social del juego es importante: los usuarios disfrutan jugar con sus amigos. El aspecto social de jugar en línea continúa vigente y ha ocasionado el crecimiento de todos los nuevos segmentos de este mercado.

Un artículo reciente publicado en el *San Francisco Chronicle* ilustra la forma en que las redes sociales, como Facebook y MySpace, atraen cada vez más a nuevos segmentos de "jugadores sociales" que desean combinar los juegos en línea con el conocimiento de nuevos amigos. Las personas que nunca han jugado o que se desilusionan con la naturaleza altamente combativa del juego en línea con extraños, ahora juegan dentro de un círculo de amigos en línea.

Como un ejemplo del aspecto social de los juegos en línea, tenemos el caso de "Cuéntalo con Samsung", un juego diseñado por esta empresa dentro del ámbito de Facebook, que tiene como propósito estimular a los jóvenes de habla hispana para la creación de imágenes utilizando una cámara marca Samsung.

Fuentes: http://www.thetimes100.co.uk/case_study, con permiso; http://www.sfgate.com/cgi-bin; http://www.facebook.com/CuentaloconSamsung; http://www.myspace.com.

Algunas de las bases para la segmentación que se usan con más frecuencia son:

1. Productos/mercados de consumo
    - edad
    - género
    - ingreso
    - clase social
    - ubicación geográfica
    - tipo de casa habitación (clasificación de colonias)
    - personalidad
    - beneficios buscados
    - tasa de uso, es decir, uso fuerte contra uso ligero
2. Productos/mercados industriales
    - mercado de usuario final/tipo de industria/aplicación del producto
    - beneficios buscados
    - tamaño de la compañía
    - ubicación geográfica
    - tasa de uso

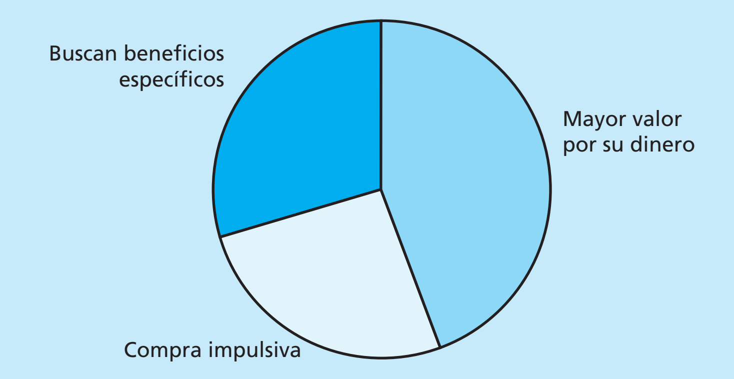
Cualesquiera que sean las bases elegidas para segmentar un mercado, la aplicación de los conceptos de segmentación y selección de mercados meta es un paso importante para llegar a tener una orientación al marketing.

Aplicación de la segmentación

Al comercializar una categoría de productos, las empresas necesitan identificar los diferentes segmentos del mercado. La segmentación incluye identificar conjuntos de características que distinguen a unos grupos de clientes de otros. Por ejemplo:

1. *Con base en la demografía, lo que implica dividir la población en grupos según la edad, género, etcétera.* BIC usa este enfoque, pues reconoce que los diferentes distribuidores atraen a diferentes tipos de consumidor, con base en el perfil de edad e ingreso, y que diferentes grupos de consumidores finales buscan productos distintos; por ejemplo, los requerimientos de rasuradoras para hombres y mujeres. La promoción, los anuncios y la presentación de los productos se diseñan, entonces, de acuerdo con estas diferencias.
2. *Con base en el uso.* Además de sus encendedores de bolsillo, líderes en el mercado, BIC introdujo el BIC Megaencendedor diseñado para encender carbón, y también ha desarrollado su encendedor para velas “Surestart” para uso doméstico, principalmente, con fines decorativos y de entretenimiento; este se ha convertido en un segmento en crecimiento.
3. *Con base en el comportamiento y las necesidades de consumidores.* La investigación de BIC para su categoría de productos de escritura mostró que había tres tipos diferentes de compradores de instrumentos para escribir:

Aplicación de segmentación (*continuación*)



Los que buscan mayor valor por su dinero

Este tipo de consumidores suelen comprar los productos para oficinas y hogares que tienen instrumentos de escritura en casi todas las habitaciones. Todos pueden usar cualquier pluma disponible, de manera que no hay problema si se deja en otro lugar. Estos consumidores tienden a buscar plumas de menor costo para tener en casa y hacen nuevas compras en forma regular de varios instrumentos de escritura, con base en las necesidades actuales.

Los que buscan beneficios específicos

Los consumidores de este segmento desean un artículo más personalizado, algo a lo que se refieren como "mi pluma" y que guardan en un lugar privado; además, quizá sean renuentes a prestarla. Las decisiones de compra suelen tomar más tiempo e implican una cuidadosa elección. Las características clave que se buscan para estos productos incluyen comodidad al sostener la pluma y la capacidad de producir una escritura suave que refleje al individuo, esto es, por color o estilo de letra. Entonces, la actividad de marketing necesita enfocarse más en las necesidades individuales sofisticadas.

Compra impulsiva

Las compras impulsivas, desde luego, no se planean. Los diseños innovadores atraerán a este segmento, en gran parte porque el consumidor compra por placer. La compra en este segmento es mucho más emocional, de manera que el comerciante hábil buscará crear "objetos del deseo". Los puntos de venta con mostradores que llamen la atención son esenciales para estimular las compras por impulso.

La intención de BIC es crear un portafolio balanceado de productos que incluya:

- Confiabilidad, proporción entre valor y dinero, para los compradores regulares de los hogares.
- Productos de primera y alta calidad para el consumidor que quiere "algo especial".
- Productos novedosos, atractivos, algunas veces con un ciclo de vida corto.

Fuentes: http://www.thetimes100.co.uk/case_study; http://www.bicworld.com, reimpreso con permiso.

La mezcla de marketing

Al estudiar el concepto de segmentación de mercado, con frecuencia se mencionó el programa de marketing de la compañía. Por mucho, las decisiones más importantes dentro de este programa y, sin duda, la esencia de la tarea de marketing del administrador dentro de la compañía, son las decisiones sobre las variables de marketing controlables: decisiones a las que E. Jerome McCarthy denominó las "cuatro P", es decir, *precio*, *producto*, *promoción* y *punto de venta* (o *plaza*).[7] Juntas, estas cuatro variables más los segmentos de mercado elegidos, comprenden lo que Neil Borden llamó la **mezcla de marketing**, un concepto fundamental en la práctica del marketing moderno.[8]

En términos generales, la administración de la compañía tiene algunas variables o ingredientes que debe controlar. Por ejemplo, la administración debe decidir sobre la gama de productos que se fabrican, sus características, niveles de calidad, etcétera. La tarea de la administración de marketing es combinar estos ingredientes en una receta exitosa. El término *mezcla de marketing* es apropiado porque hay muchos ingredientes para la mezcla de marketing y aun más maneras de combinarlos. Cada elemento de las cuatro P requiere tomar decisiones:

1. *Precio:* niveles de precios, términos de crédito, cambios de precio, descuentos.
2. *Producto:* características, empaque, calidad, rango.
3. *Promoción:* anuncios, publicidad, promoción de ventas, venta personal, patrocinios. De modo más acertado, la combinación de estos cinco elementos se llama "mezcla de comunicación". Cuando se logra que estos cinco elementos trabajen juntos en armonía se habla entonces de "comunicaciones integradas de marketing". El surgimiento de Internet y, en particular, el uso cada vez más difundido de las técnicas de marketing directo ha llevado recientemente a dar mayor importancia a este aspecto de la mezcla de marketing.
4. *Punto de venta:* inventario, canales de distribución, número de intermediarios.

Se verá que la venta personal se considera un componente del área de decisión de la mezcla de marketing. Regresaremos al punto de venta en la mezcla más adelante en este capítulo, mientras que el concepto de mezcla promocional se considera con más detalle en el capítulo 2. Mientras tanto, veremos con detenimiento los otros elementos de la mezcla.

Producto

Muchos piensan que las decisiones de producto representan el ingrediente más importante de la mezcla de marketing. Las decisiones en esta área, argumentan, tienen la influencia más directa y duradera sobre el grado de éxito del que disfruta una compañía. A primera vista, esto tal vez parezca la evidencia de una situación orientada a la producción y no al marketing. Sin embargo, no lo es. No hay duda de que las decisiones de producto son las más importantes de las decisiones de marketing que puede tomar una compañía. Es cierto que si no existe una demanda potencial (una necesidad verdadera del mercado) de un producto, entonces, sin importar lo bueno que este sea, no tendrá éxito. Esto no implica que las decisiones sobre los productos deban ser aisladas. También es cierto que existen muchos ejemplos de productos con un potencial de mercado considerable, pero que fracasaron debido a la mala promoción y a las decisiones sobre precios y distribución. En efecto, las decisiones de producto determinan el límite superior del potencial de ven-

tas de una compañía. La efectividad de las decisiones sobre otros elementos de la mezcla determina el grado en el que este potencial se realiza.

El término *producto* cubre cualquier cosa que ofrece una compañía a sus clientes para satisfacer sus necesidades. Además de productos físicos, tangibles ofrecidos para la venta, existen servicios y habilidades. Las organizaciones no lucrativas también comercializan sus servicios a clientes potenciales. Cada vez más instituciones de caridad, establecimientos educativos, bibliotecas, museos y candidatos políticos usan las técnicas de marketing. Existen varias maneras de clasificar productos, las cuales dependen de la base elegida para ello. Por ejemplo, se puede hacer una distinción amplia entre productos al consumidor y para la industria, donde la base para clasificar es el usuario final o el comprador.

Sin importar la base de clasificación, un factor importante que debe tenerse en mente es que el cliente está comprando un paquete de beneficios, no características de productos. Este concepto de producto es un ejemplo más de un enfoque orientado al mercado para hacer negocios. El producto se ve desde el punto de vista de lo que el cliente está comprando en realidad; es decir, necesidades y deseos. Por ejemplo, cuando las personas compran cosméticos, están comprando belleza. Theodore Levitt nos presenta un ejemplo gráfico de este concepto de producto cuando afirma: "Los agentes de compras no compran brocas de un cuarto de pulgada, compran agujeros de un cuarto de pulgada".[9] Ver el producto de esta manera ofrece un panorama que puede usarse en el marketing. En el área de ventas se usa para desarrollar la presentación de ventas, haciendo hincapié en la manera en que el producto o servicio ofrece una solución a los problemas del cliente.

Ciclo de vida del producto

Uno de los conceptos más útiles en marketing surge de la idea de que la mayoría de los productos tienden a seguir un patrón particular en el tiempo, en términos de las ventas y las ganancias. Este patrón se muestra en la figura 1.4 y se conoce como curva del ciclo de vida del producto.

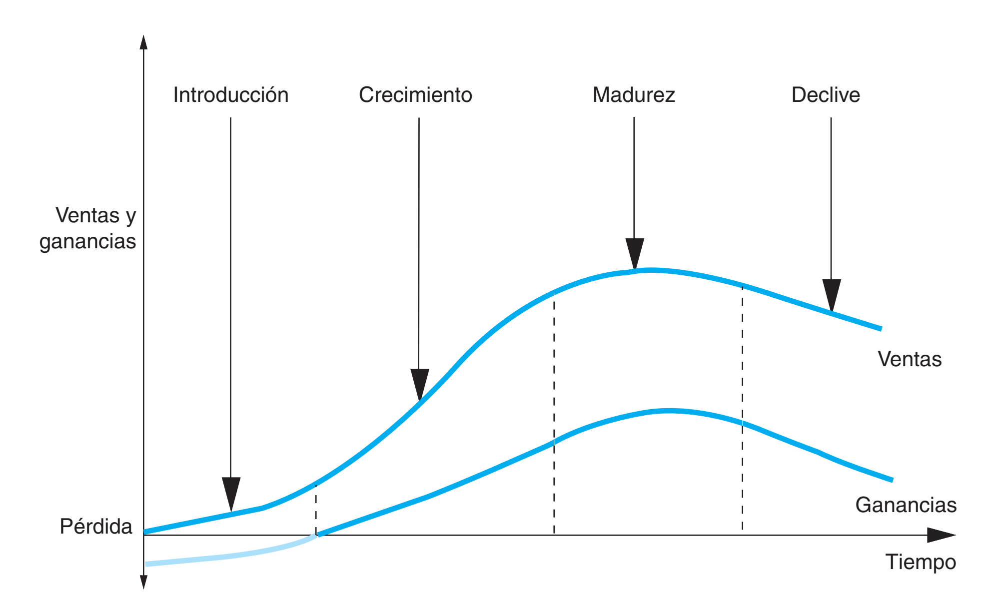


Figura 1.4 Curva del ciclo de vida del producto

El **ciclo de vida del producto** es análogo al patrón del ciclo de vida de los humanos, y tiene cuatro etapas distintas: introducción (nacimiento), crecimiento, madurez y, con el tiempo, el declive o deterioro. Su forma se explica mejor describiendo la naturaleza de cada una de las etapas.

1. *Introducción:* En esta etapa, el crecimiento en ventas es relativamente lento. Debe persuadirse a los distribuidores para que almacenen y promuevan el producto. Deben enterar a los consumidores de su existencia, persuadirlos de su interés y convencerlos de que vale la pena comprarlo. Tal vez necesiten información sobre el uso del producto, y sus hábitos de compra y estilo de vida tengan que cambiar (por ejemplo, hornos de microondas y su conveniencia asociada). Existen pocas utilidades en esta etapa y los altos costos de lanzamiento con frecuencia significan un déficit financiero.
2. *Crecimiento:* Después de la lenta aceptación inicial, las ventas comienzan a escalar a un ritmo relativamente rápido. Hay un efecto de bola de nieve cuando la comunicación de persona a persona y los anuncios comienzan a tener efecto. Los distribuidores solicitan el producto para su almacén. Comienza a haber ganancias, en especial si un producto nuevo logra precios iniciales altos (lo que se conoce como **descremar el mercado**).
3. *Madurez:* El crecimiento de las ventas comienza a disminuir conforme el mercado se satura. Pocos nuevos compradores se sienten atraídos por el producto y hay una alta proporción de ventas repetidas. En parte por el incremento de la competencia, las ganancias, luego de haber llegado a su punto máximo, comienzan a declinar.
4. *Declive:* Las ventas comienzan a declinar y los márgenes de utilidad se reducen aún más. Los clientes tal vez se aburrieron del producto y se sintieron atraídos por otros productos nuevos o mejorados. Los distribuidores comienzan a sacar el producto del almacén anticipando las ventas reducidas.

Implicaciones del ciclo de vida del producto

No todos los productos muestran este ciclo típico de ventas y ganancias. Algunos productos casi no tienen ciclo de vida (muchos nuevos productos fracasan en el mercado). De manera similar, las ventas se pueden reducir abruptamente, incluso en el periodo de crecimiento rápido en ventas, tal vez como resultado de la introducción de un nuevo producto competitivo de mejor calidad. Los productos también varían en el tiempo que les toma pasar por su ciclo de vida. A diferencia del ciclo de vida de los humanos, no hay una vida promedio esperada para los productos. De cualquier manera, el hecho de que un gran número de productos tienden a seguir el patrón del ciclo de vida generalizado tiene varias implicaciones para las estrategias de marketing y ventas. Algunas de ellas se estudian con más detalle en el capítulo 2. Ahora, se presentan dos de las implicaciones más importantes para el concepto de ciclo de vida del producto.

La primera implicación evidente de este concepto es que los productos de mayor éxito tienen una vida finita. Más aún, existe cierta evidencia que sugiere que la intensa competencia y el rápido cambio tecnológico están llevando a acortar los ciclos de vida de los productos. Esto explica la importancia que ahora se da al desarrollo continuo de nuevos productos. La fuerza de ventas desempeña un papel importante en este proceso. Por su contacto frecuente y cotidiano con los clientes, los vendedores suelen ser los primeros en detectar las señales de los productos que están a punto de entrar en el periodo de declive. Ese conocimiento detallado de los clientes, los competidores y los requerimientos del mercado los convierte, potencialmente, en una fuente valiosa de ideas para nuevos productos.

Una segunda implicación del concepto de ciclo de vida es que diferentes estrategias de marketing y ventas pueden ser adecuadas en cada etapa. Por ejemplo, en la etapa de introducción la importancia quizás esté en localizar clientes potenciales. En la etapa de crecimiento, la fuerza de ventas puede darse cuenta de que debe manejar el delicado aspecto de razonamiento de los productos con los clientes, conforme la demanda crezca más rápido que la capacidad. En las etapas de madurez y declive la fuerza de ventas tiene que apoyarse en precios competitivos y ofertas especiales, con la finalidad de combatir la creciente competencia y la caída de las ventas. Este aspecto, también se analiza en el capítulo 2.

Adopción y difusión del producto

Esta teoría fue postulada por Everett Rogers en 1962 y tiene una relación cercana con el ciclo de vida del producto.[10] Describe el comportamiento innovador y sostiene que las características de un nuevo producto pueden afectar su tasa de adopción. La figura 1.5 describe sus características.

Los consumidores se colocan en una de cinco categorías de "adopción", cada una con diferentes características de comportamiento. Estas categorías de adopción contienen porcentajes de clientes que compran por primera vez (esto es, no aquellos que repiten la compra) que caen en cada categoría. Lo que atrajo al comprador por primera vez hacia un producto o servicio, y el tiempo que tomará completar el proceso de difusión, dependerá de la naturaleza del producto o servicio.

Si consideramos una nueva tendencia de moda femenina, el tiempo que lleva completar el proceso de difusión puede ser menor a un año. Aquí, es posible que los innovadores (es decir, el primer 2.5%) sean personas adineradas pendientes de la moda. Sin embargo, si tomamos en cuenta un nuevo tipo de software, entonces, es más probable que los innovadores sean "expertos" con mente computacional y que el tiempo de difusión sea un periodo más largo. De manera similar, aunque los hornos de microondas se desarrollaron hace casi 30 años, todavía no termina su difusión en el mercado pues ahora están en la

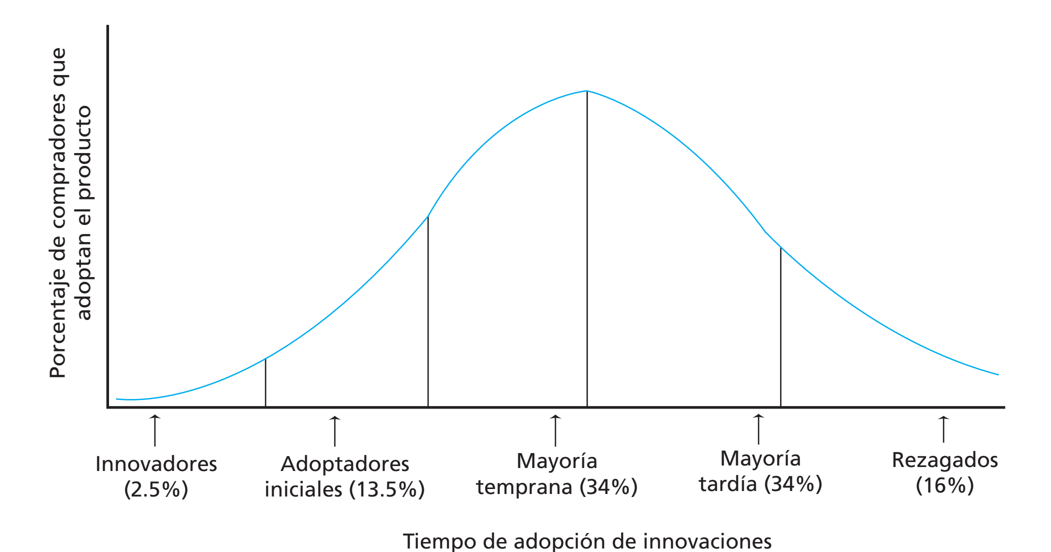


Figura 1.5 La adopción de innovaciones

etapa de clientes "rezagados". Sin embargo, muchos clientes potenciales nunca adoptarán el producto, por varias razones (por ejemplo, algunas personas se niegan a tener un televisor porque destruye el arte de la conversación). Algunos factores determinan la tasa a la cual se adopta la innovación:

- Su *ventaja relativa* sobre otros productos o servicios en el mercado.
- El grado en que es *compatible* con las necesidades potenciales de los clientes.
- Su *complejidad* en términos de cómo puede usarse y comprenderse el producto.
- Su *divisibilidad* en términos de cómo se puede probar, con base en algún tipo de constatación, antes de comprometerse a la compra.
- Su *comunicabilidad*, que se refiere al grado en el que se puede describir o demostrar la innovación antes de su compra (véase el recuadro).

Conoce amigos e influye en las personas

El crecimiento fenomenal de los sitios de redes sociales como MySpace y Facebook, mencionado ya en este capítulo, ilustra los factores que afectan la velocidad y el grado de difusión de las innovaciones. La comunicación en las redes sociales ha crecido con rapidez debido a que tiene muchas de las características que aceleran el proceso de difusión. Por ejemplo, las redes sociales en línea son altamente *compatibles* con las necesidades actuales y sociales de los clientes; ofrecen *ventajas relativas* percibidas como significativas; su uso y comprensión no son *complejos*, y es un medio *divisible* en el sentido de que puede probarse primero en una escala limitada.

Fijación de precios

Al igual que sucede con el elemento de producto de la mezcla, las decisiones para fijar precios engloban varias áreas de decisión. Es necesario determinar los objetivos de la fijación de precios, establecer los niveles de estos, tomar decisiones en cuanto a crédito y políticas de descuento, y establecer un procedimiento para hacer cambios de precios. Aquí se consideran algunos de los factores más importantes para las decisiones de precios, en particular, desde el punto de vista de cómo afectan a las ventas y a la administración de ventas.

Información para las decisiones de precios

Un elemento vital en marketing es el poder de compra de los clientes. Si una compañía no puede diferenciar sus productos o servicios de los de sus competidores, debe ofrecer un precio más competitivo. La capacidad para establecer precios está restringida por lo que cobran los competidores, pero una consideración importante se relaciona con el llamado "valor percibido". Aquí es donde las diferencias de precio entre compañías deben justificarse con base en la "utilidad diferencial". Algunos representantes de ventas se concentran en vender las características del producto, en lugar de aprovechar la oportunidad para diferenciar el producto ofrecido. Cuando la diferenciación es débil, la competencia de precios se convierte en lo único importante y es fácil vender a precios bajos. La manera de reducir la sensibilidad al precio es un reto que implica hacer que el producto se distinga.

Sin embargo, debe reconocerse que los clientes diferirán bastante en términos de sensibilidad. Para algunos, el precio es el criterio más significativo, pero para otros, los factores como entrega, servicio e imagen son más importantes.

El establecimiento de precios según el mercado, en oposición al que se basa en costo, ocurre cuando una empresa reconoce que el precio representa valor y no solo costos. Por lo general, las compañías suman sus costos directos e indirectos y los costos generales, más la ganancia, para llegar a un precio de venta. Una vez establecido el precio de venta, la tarea del representante es convencer a los clientes de que el producto ofrecido lo vale. Dependiendo del volumen de la demanda, el precio puede disminuir si la demanda es pequeña, o aumentar, si es grande. Un enfoque basado en el costo ignora a los clientes y la competencia. Al fijar precios con base en el mercado se comienza por considerar el valor que los clientes otorgan al hecho de poseer un producto y tomar en cuenta sus oportunidades para adquirirlo o adquirir marcas equiparables. El valor para los clientes es una función del producto, el servicio que lo complementa, la forma en que la compañía se relaciona con las necesidades de los clientes, y la impresión que tiene el cliente del producto.

Un mayor valor significa, inevitablemente, costos más altos en términos de mejores productos y niveles de servicio. El secreto es lograr un equilibrio entre lo que ofrecerían los clientes y los costos relacionados con este enfoque.

En la determinación de los niveles de precios, debemos considerar varios factores. Los principales incluyen:

1. *Objetivos de la compañía:* Al tomar decisiones de precios, una compañía debe primero determinar qué objetivos desea que sus precios logren dentro del contexto de los objetivos financieros y de marketing de toda la compañía. Por ejemplo, los objetivos de la compañía pueden especificar una tasa de retorno meta sobre el capital empleado. Los niveles de precios para productos individuales deben reflejar este objetivo. De otra manera, o adicionalmente, una compañía puede formular sus objetivos financieros en términos de una recuperación temprana del efectivo o un periodo de pago específico para la inversión.
2. *Objetivos de marketing:* Estos pueden dar forma a la decisión de precios. Por ejemplo, una compañía puede determinar que la estrategia de marketing más adecuada para un nuevo producto es intentar obtener, tan rápido como sea posible, una participación de mercado sustancial. Esto se conoce como estrategia de **penetración de mercado**. Está basada en la estimulación y captura de la demanda, apoyada por precios bajos y una promoción intensa. En el otro extremo, la compañía puede determinar que la estrategia de descremar el mercado es adecuada. En ese caso, se establecen precios iniciales altos —de nuevo y con frecuencia, respaldados por niveles altos de gasto promocional—, y la crema de las ganancias se retira antes de bajar el precio en algún momento. Cuando disminuye el precio, un grupo de compradores más sensibles a este entra al mercado. Cualesquiera que sean los objetivos de marketing y financieros establecidos, estos determinan el marco de trabajo dentro del cual se toman las decisiones de precios. Tales objetivos deben comunicarse al gerente de ventas y a los miembros individuales del equipo de ventas.
3. *Consideraciones de demanda:* En casi todos los mercados, el límite superior de los precios que una compañía puede cobrar está determinado por la demanda. Dicho de manera sencilla, uno puede cobrar solo lo que el mercado soporte. Esto tiende a simplificar excesivamente las complejidades del análisis de la demanda y sus relaciones con las decisiones de precios. Sin embargo, estas complejidades no deben desalentar a los encargados de tomar decisiones de precios para considerar la demanda en sus deliberaciones. Uno

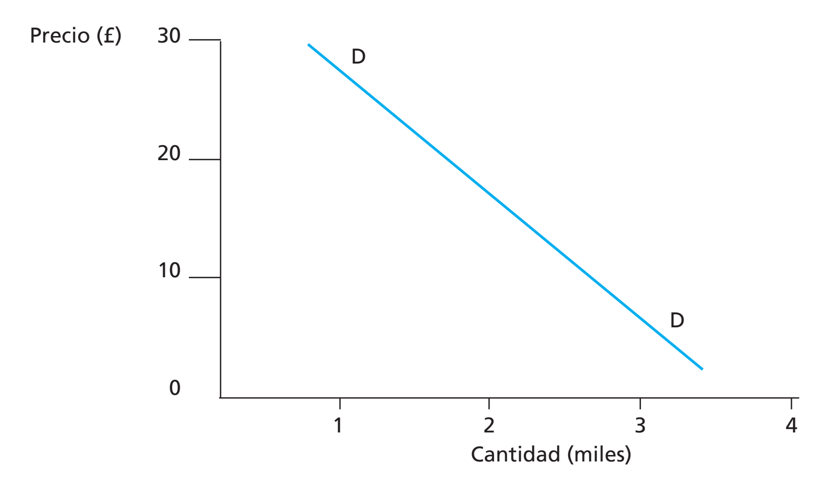


Figura 1.6 La curva de demanda

de los conceptos más directos de la relación entre la demanda y el precio es el concepto de una curva de demanda de un producto, como se muestra en la figura 1.6. Aunque es un concepto sencillo, la curva de la demanda contiene mucha información útil para la toma de decisiones. Esta gráfica muestra que a precios bajos, la demanda suele tener cantidades más altas. También es posible identificar en ella la cantidad de demanda para cualquier precio dado. Por último, es posible evaluar qué tan sensible es la demanda a los cambios en el precio. En otras palabras, podemos calcular el porcentaje de cambio en la cantidad demandada para cualquier incremento o decremento porcentual en el precio. Esta información es útil para tomar decisiones de precios, pero obtener información acerca de la relación entre el precio y la demanda no es sencillo. Otros factores diferentes al precio tienen un efecto importante sobre la demanda. A pesar de esto, las decisiones de precios deben reflejar consideraciones de la demanda, y es necesario hacer algunas estimaciones de la relación posible entre los niveles de demanda y el precio. De nuevo, la fuerza de ventas tiene un papel clave al reunir información, y muchas compañías usan por completo este recurso cuando fijan precios para sus productos.

Un último punto a considerar es la pendiente de la curva de la demanda. La figura 1.6 es una curva "convencional", en el sentido de que la pendiente va hacia abajo y a la derecha, lo cual significa que para precios bajos la demanda es de cantidades grandes. Sin embargo, es peligroso suponer que este será siempre el comportamiento. En algunas circunstancias es posible cobrar un precio demasiado bajo por un producto o servicio; sin embargo, esta medida, lejos de incrementar la demanda, de hecho, la reduce. Esto puede ocurrir con productos que se compran porque *son* costosos; es decir, cuando hay cierto prestigio unido al hecho de comprar lo que todos reconocen como un producto costoso. De manera similar, los precios bajos pueden ocasionar que el cliente sospeche de la calidad de un producto.

4. *Consideraciones de costo:* Si la demanda determina el umbral superior para el precio, entonces, los costos determinarán el inferior. En una organización lucrativa, a la larga, los precios cobrados necesitan cubrir los costos totales de producción y marketing, con cierto residuo satisfactorio para la ganancia. De hecho, las compañías con frecuencia comienzan el proceso de toma de decisiones sobre precios considerando sus costos. Algunas técnicas de fijación de precios van más allá, determinándolos únicamente con base en los costos; por ejemplo, se calculan los costos totales por unidad, se agrega un porcentaje para la ga-

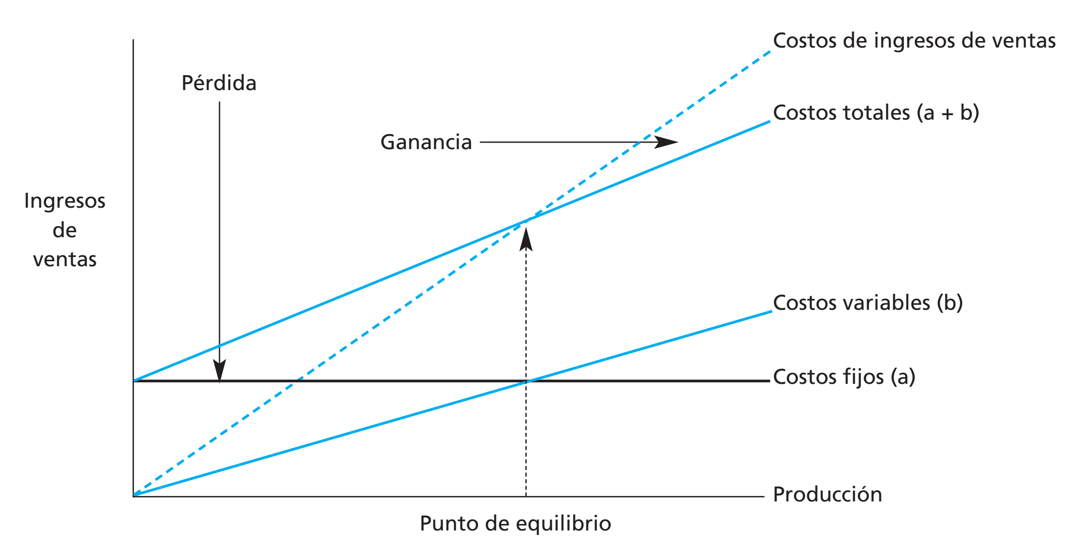


Figura 1.7 Una gráfica sencilla de punto de equilibrio

nancia y se obtiene el precio final. Estos enfoques de costos para fijar precios, aunque directos, tienen la tendencia a descuidar algunos de los aspectos más delicados e importantes de la información de costos. Al igual que sucede con la demanda, las consideraciones de costos son bastante complejas. Una de las distinciones importantes a menudo descuidada en un enfoque de suma de costos es la distinción entre los costos fijos y los costos variables de producción. Los costos fijos son los que no varían —hasta el límite de capacidad de planta—, sin importar el nivel de producción, por ejemplo, rentas y tarifas. Los costos variables difieren con el nivel de producción —conforme aumenta, también lo hacen los costos variables, y a la inversa, también disminuyen con la producción—; por ejemplo, costos de mano de obra directa, materias primas, etcétera. Esta distinción en apariencia sencilla es muy útil al tomar decisiones de precios y da lugar a la técnica de **análisis del punto de equilibrio**. La figura 1.7 ilustra este concepto. Los costos fijos, variables y totales están trazados en la gráfica, igual que una curva de ingresos de ventas. El punto en el cual la curva de ingresos corta a la curva de costo total es el punto de equilibrio. En este punto, la compañía ni gana ni pierde. Con la gráfica de punto de equilibrio es posible calcular el efecto de cobrar otros precios sobre este punto, y cuando se combina con información sobre la demanda, dicho análisis es una herramienta bastante poderosa para la toma de decisiones. Los gerentes de ventas deben comprender los distintos conceptos de costos y procedimientos y, mientras no necesiten conocimientos contables detallados, deben familiarizarse con los procedimientos que llevan a la determinación del costo de los productos que son responsables de vender.

5. *Consideraciones de competidores:* Pocas compañías están en posición de tomar decisiones de precios sin considerar las acciones posibles de los competidores. Las decisiones de precios, sobre todo los cambios tácticos a corto plazo, con frecuencia se toman como respuesta directa a las acciones de los competidores. Debe tenerse cuidado de usar esta táctica, en particular, cuando el movimiento de los precios es hacia abajo. Una vez disminuido, puede ser muy difícil elevarlo de nueva cuenta y, cuando es posible, una compañía debe considerar soluciones diferentes a la reducción de precios para combatir a la competencia.

Distribución

El elemento de distribución (o colocación) de la mezcla de marketing, en especial, la administración de la distribución física, desde hace mucho se considera una de las áreas en los negocios donde se pueden hacer mejoras sustanciales y ahorros de costos. En años recientes, al representar —como lo hace con frecuencia—, una porción sustancial de los costos totales en una compañía, el área de distribución ha atraído una gran atención en términos de nuevos conceptos y técnicas mejor diseñadas para administrar esta importante función. La administración de la distribución ahora se reconoce como una parte clave de la administración estratégica de una compañía, y en organizaciones grandes muchas veces es responsabilidad de un especialista. Debido a esto, aquí no podemos hacer más que dar un panorama no especializado de algunos de los aspectos más importantes de este elemento de la mezcla.

En el sentido más amplio, la distribución se encarga de todas las actividades requeridas para desplazar bienes y materiales hacia la fábrica, dentro de la fábrica y hasta el consumidor final. Los siguientes son ejemplos de áreas de decisión comprendidas en el elemento de distribución de la mezcla de marketing:

1. *La selección de los canales de distribución:* Esto implica determinar de qué manera y a través de qué tipo de distribución deben hacerse llegar los bienes y servicios al consumidor final. Los canales de marketing pueden ser muy cortos, por ejemplo, cuando los bienes y servicios se venden directamente al cliente, como sucede con las órdenes por correo. De otra manera, el canal puede incluir un conjunto completo de intermediarios, incluyendo agentes, mayoristas y minoristas. Además de seleccionar la ruta por la cual los productos llegan a los consumidores, también deben tomarse decisiones en cuanto al grado de cobertura de la distribución. Por ejemplo, algunas compañías tienen una política de **distribución exclusiva**, en la cual se selecciona únicamente a un pequeño número de intermediarios para distribuir los productos de la compañía. En otros casos, una compañía quizá decida que requiere una cobertura tan amplia como sea posible (**distribución intensiva**) y busca un gran número de salidas de distribución.
2. *Determinar el nivel de servicio al cliente:* Además de seleccionar los canales de distribución, deben tomarse decisiones respecto a factores como periodos de distribución y métodos de transporte. Los tiempos de distribución reducidos ofrecen una ventaja significativa para una compañía. Por otro lado, esa política con frecuencia va acompañada de una necesidad de aumentar los niveles de inventario, con lo cual aumentan los costos. Por lo tanto, debe establecerse una política de decisión en cuanto al nivel requerido de servicio al cliente, después de considerar los beneficios y los costos implicados.
3. *Términos y condiciones de distribución:* Incluidos en este tema están las condiciones de venta por parte de los distribuidores, órdenes mínimas, cantidades en almacén y la determinación de los términos de crédito, pagos y descuentos para los distribuidores.

Existen otras áreas para tomar en cuenta en el elemento de distribución de la mezcla de marketing, y en el capítulo 14 se explora la administración de canales con más detalle.

En este punto debemos observar que las decisiones de distribución tienen un efecto significativo sobre las actividades de venta; por ejemplo, el grado en que la distribución directa influye en el diseño de territorios y la planeación de rutas (que se estudian en el capítulo 15). Los términos y las condiciones de distribución influyen en el marco de trabajo dentro del cual se negocian las ventas. La administración de la distribución física afecta los términos de distribución importantes que la fuerza de ventas puede ofrecer a

los clientes. Tal vez ninguna otra área de la mezcla de marketing tiene una influencia de tanto alcance sobre el proceso de ventas.

Comunicaciones

Este elemento final de la mezcla de marketing tiene la mayor influencia directa sobre las ventas, porque la venta personal en sí se considera como un elemento de la mezcla promocional total de una compañía. Otros elementos de esta submezcla de comunicaciones (algunas veces llamada "submezcla promocional") incluyen anuncios, promoción de ventas, publicidad y patrocinios.

La idea de la integración de la **mezcla de comunicación** fue diseñada por Shultz, Tannenbaum y Lauterborn en 1992.[11] El punto de vista era que, por tradición, los diferentes subelementos de comunicaciones se tomaban como entidades separadas. Estos autores afirman que al vincularlos todos, se transmite un mensaje cohesionado al mercado meta, uno en el que cada aspecto apoya a las otras partes del programa de comunicaciones. La American Association of Advertising Agencies (Asociación Estadounidense de Agencias de Publicidad) define la integración de las comunicaciones de marketing como:

> Un concepto de planeación de comunicaciones de marketing que reconoce el valor agregado de un plan exhaustivo que evalúe los roles estratégicos de varias disciplinas de comunicación y los combine para brindar claridad, congruencia y un efecto máximo de las comunicaciones a través de una integración suave de mensajes diferenciados.

La implicación de integrar la mezcla de comunicación para vender es que la fuerza de ventas debe estar bien informada de cualquier nueva promoción de ventas, marketing directo y campañas de publicidad. Algunas veces las campañas promocionales son contraproducentes porque el personal de ventas no ha sido informado. Es insatisfactorio, evidentemente, que los clientes informen primero al personal de ventas sobre una oferta especial hecha mediante una campaña de publicidad, de la cual los vendedores no tenían noticias.

Todos estos subelementos se estudian en el libro dentro de diferentes contextos, y se examinan sus relaciones con la venta. Sin embargo, en esta etapa sería útil regresar a nuestra distinción entre los mercados B2C y B2B para hacer una revisión breve de cómo la aplicación de los elementos de la mezcla de marketing difiere entre ambos.

La mezcla de marketing en mercados B2C *versus* mercados B2B

Al analizar la forma de aplicar las herramientas de la mezcla de marketing dentro de cada amplia categoría de mercados, debemos tener cuidado, pues —como hemos visto— hay varios tipos de mercados B2C y B2B. Con esto en mente, lo siguiente representa algunas consideraciones clave en la aplicación de las herramientas de la mezcla de marketing en cada tipo de mercado.

La mezcla de marketing en mercados B2C

Como se mencionó, el comercio B2C incluye marketing para los clientes que compran para satisfacer sus propias necesidades o las de su familia, y para uso privado. En este tipo de

contexto, aunque encontramos toda clase de combinaciones de la mezcla de marketing de acuerdo con una estrategia de posicionamiento de la compañía, etcétera, como generalización respecto a los elementos de la mezcla podríamos esperar encontrar lo siguiente:

1. *Producto:* Los aspectos del elemento producto de la mezcla que son en particular importantes en los contextos del B2C incluyen marca, empaque, logotipos y diseño. El producto en sí con frecuencia es estandarizado. La marca o la imagen de marca, en particular, son importantes pues brindan seguridad al cliente y facilitan la sencilla elección de la marca. En muchos mercados B2C los productos y marcas tienen ciclos de vida del producto cortos, con frecuencia debido a la influencia de la moda o a que los consumidores simplemente se aburren. Entonces, el desarrollo de innovación de nuevos productos es importante en los mercados de este tipo, aunque sea como medio para reposicionarse, tener un nuevo empaque, etcétera, con la intención de mantener interesados a los clientes.
2. *Promoción:* En cuanto al elemento promocional de la mezcla es probable que exista un fuerte énfasis en herramientas no personales de promoción, como anuncios en lugar de la venta personal. Los anuncios, en general, estarán dirigidos al mercado masivo y, de nuevo, tenderán a resaltar la imagen de la marca con mensajes persuasivos, antes que con hechos detallados. Las herramientas de promoción de ventas se usan de forma amplia, y la imagen corporativa y de marca son importantes.
3. *Precio:* La importancia y el papel del precio en el marketing B2C varía mucho con los diferentes productos y mercados, pero es posible que el valor por el dinero sea en particular importante y predominante en la elección del cliente. Es probable que la negociación entre comprador y representante de ventas acerca del precio se use con poca frecuencia en el marketing de B2C y la venta. Tampoco se acostumbra mucho hacer ofertas, aunque la importancia y prevalencia de la negociación dependerá de la cultura en un mercado. Así, en algunas culturas, la negociación es frecuente incluso en mercados B2C.
4. *Punto de venta:* La distribución en los mercados de B2C con frecuencia necesita ser intensiva, y muchas veces se realiza mediante intermediarios y, en particular, por supuesto, por minoristas. Aunque el marketing de relaciones, en particular a través del elemento de marca de la mezcla de marketing, aún puede ser importante en los mercados B2C, el grado de cambios de marca en este tipo de mercado con frecuencia significa que es difícil desarrollar y mantener las relaciones con los clientes. Por último, aunque no debemos descartarlo por completo, en el pasado el servicio a clientes desempeñó un papel menos importante en los mercados B2C que en los mercados B2B, pero esto está cambiando conforme los mercados se vuelven aún más competitivos y los clientes de B2C más selectivos.

La mezcla de marketing en los mercados B2B

Debe recordarse que existen varios tipos de mercado B2B, y se hace de nuevo la advertencia de que, aun dentro de cada uno de estos mercados, la mezcla de marketing difiere incluso entre compañías de la misma categoría. Las siguientes son algunas de las consideraciones y diferencias al aplicar la mezcla de marketing en mercados B2B en comparación con los B2C.

1. *Producto:* En los mercados B2B los compradores eligen, habitualmente, especificaciones técnicas de productos. Estos con frecuencia se personalizan para los requerimientos del cliente, con aseguramiento de la calidad y para dar a los servicios técnicos y posteriores a la venta una importancia especial. La confiabilidad del producto junto con el grado de servicios de respaldo que se ofrecen, son elementos cruciales de la mezcla de marketing en los mercados B2B.

2. *Promoción:* En términos del elemento promocional de la mezcla en los mercados B2B, es posible que se dé mucho más importancia a la venta personal y no al elemento de anuncios, un tema al que regresaremos con más detalle en capítulos posteriores. Sin embargo, al igual que en los mercados de consumidores, la promoción de ventas se usa ampliamente en los mercados B2B y, en especial, cuando se comercia con distribuidores/intermediarios. La publicidad también es una herramienta promocional valiosa en el comercio B2B, sobre todo, cuando se lanzan nuevos productos. Por último, el marketing directo es una herramienta promocional efectiva, ya que las listas de correo tienden a ser más precisas y es posible diseñar el mensaje a la medida del cliente, acercándose más a sus necesidades.
3. *Precio:* Aunque el precio es un factor principal en los mercados B2B, sería un error suponer que todos los clientes de B2B compran solo por el precio, pues no es así. De hecho, igual que en los mercados de consumidores, lo que cuenta es el valor global. Sin embargo, el precio siempre será un factor clave en la mezcla de marketing en los mercados B2B. Hay más probabilidades de que se negocien los precios en estos mercados, por lo cual se pueden obtener diferentes procesos para la fijación de precios, en particular al entregar presupuestos, como al hacer una oferta.
4. *Punto de venta:* En relación con el lugar en los mercados B2B, aunque se recurre a intermediarios, la distribución con frecuencia es directa. Los aspectos logísticos de distribución son muy importantes en este tipo de mercados, pues la rapidez y, sobre todo, la confiabilidad de la entrega son vitales. Este énfasis en la confiabilidad de la entrega ha aumentado en los últimos años con la integración del sistema justo a tiempo (JAT) y los sistemas de manufactura flexible en las compras y la producción.

Zara

Zara es una cadena española de tiendas de moda, perteneciente al Grupo Intidex. Esta cadena está representada en Europa, América, África y Asia con 1,422 tiendas en 76 países, 329 de las cuales se encuentran en España. Durante 2007 se abrieron 560 tiendas de todo el grupo. Algunas de ellas operan bajo las marcas Lefties y Zara Reduced, orientadas a vender ropa muy barata y saldos de temporada.

En 2004 su cifra de negocios era de 3,819.6 millones de euros y representaba el 67.8% de las ventas de Intidex. Cuenta con tres centros logísticos, el principal situado en Arteijo, provincia de La Coruña, y dos en Zaragoza y Madrid. Hace poco abrió la primera tienda en China continental, en la ciudad de Shanghai.

En 1975 abrió la primera tienda en La Coruña, y en 1985 entró en el negocio de la moda rápida. En 1988 inauguró su primera tienda fuera de España, en Portugal, y para 1994 abrió una tienda en Suecia.

En América Latina tiene tiendas en Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Uruguay y Venezuela.

Zara ofrece ropa de tendencia, de calidad media, a un público femenino, adolescente, masculino e infantil. De esta misma marca deriva una línea de artículos para el hogar (Zara Home) que comenzó a venderse por Internet, en octubre de 2007.

Zara (*continuación*)

Para los empleados de Zara, el cliente es el centro de su particular modelo de negocios, que integra diseño, fabricación, distribución y venta, mediante una amplia red de tiendas propia.

Con más de 200 diseñadores, las últimas tendencias se siguen en las tiendas, en las calles y en los constantes viajes a ferias internacionales. Así, Zara diseña y produce una colección dos veces por semana, y la distribuye en cada tienda. Sus colecciones son pequeñas y se agotan con rapidez, creando la sensación de exclusividad. Esto evita rebajas en los precios e impulsa a sus clientes a visitar sus tiendas de forma periódica. La distribución se realiza en tiendas propias, donde se cuida al máximo la exhibición de los escaparates, el diseño interior, la música ambiental y la atención al cliente.

Al contrario de otras marcas, como H&M, donde son frecuentes los anuncios publicitarios con estrellas del momento, la publicidad de Zara es más discreta. Esto se debe, precisamente, a la política de renovación constante de las colecciones. De hecho, sería contraproducente para la marca hacer publicidad de un artículo determinado que solamente se produce en un número limitado y, por ello, está destinado a desaparecer de las tiendas al cabo de unas cuantas semanas. Se eliminan así los voluminosos inventarios y, por lo tanto, los costos que implican (de destrucción, financieros, de almacenamiento); este concepto está próximo al de fabricación bajo demanda.

Otro factor importante para el éxito de la marca es que, desde sus inicios, ha recurrido en la menor medida posible al endeudamiento bancario. Se busca así, el máximo provecho de su activo circulante. Aprovecha los largos plazos de pago a sus proveedores, en contraste con la inmediatez con la cual cobra a sus clientes en las tiendas. Además, coloca y vende sus productos rápidamente en las tiendas, con una logística que es tema de estudio en varias universidades. Esto desde luego, redunda en precios bastante razonables para el consumidor.

En septiembre de 2010, Zara estrenó su tienda *online* para comercializar sus productos a través de Internet.

Es miembro activo de Facebook, donde tiene más de cinco millones de seguidores.

Además, mediante su modelo de negocios, Zara quiere ayudar al desarrollo sustentable de la sociedad y al entorno con el que interactúa. Su compromiso con el ambiente se incluye dentro de la política de responsabilidad corporativa. Algunos de los objetivos y acciones que desarrolla la empresa son:

En la tienda

- El ahorro de energía.
- Las tiendas son “ecoeficientes”.
- Reducción de la producción de residuos.
- Reciclaje.
- Compartir el compromiso con toda la plantilla.
- Desarrollar un equipo sensibilizado.

Zara (*continuación*)

Con el producto

- Incorporar tejidos ecológicos.
- Utilizar algodón orgánico.
- Fabricar calzado sin PVC.

En el transporte

Introducción de combustible biodiesel

La flota de camiones de Zara, que transporta cada año más de 200 millones de prendas, utiliza el 5% de combustible biodiesel. Esta medida permite reducir las emisiones de más de 500 toneladas de CO2 a la atmósfera.

Su política de trato a los animales

Todos los productos de origen animal, incluidas pieles y cueros, comercializados en las tiendas, proceden exclusivamente de animales criados en granjas para la alimentación y, en ningún caso, de animales sacrificados solo para la venta de sus pieles.

Fuente: www.zara.com; www.intidex.com

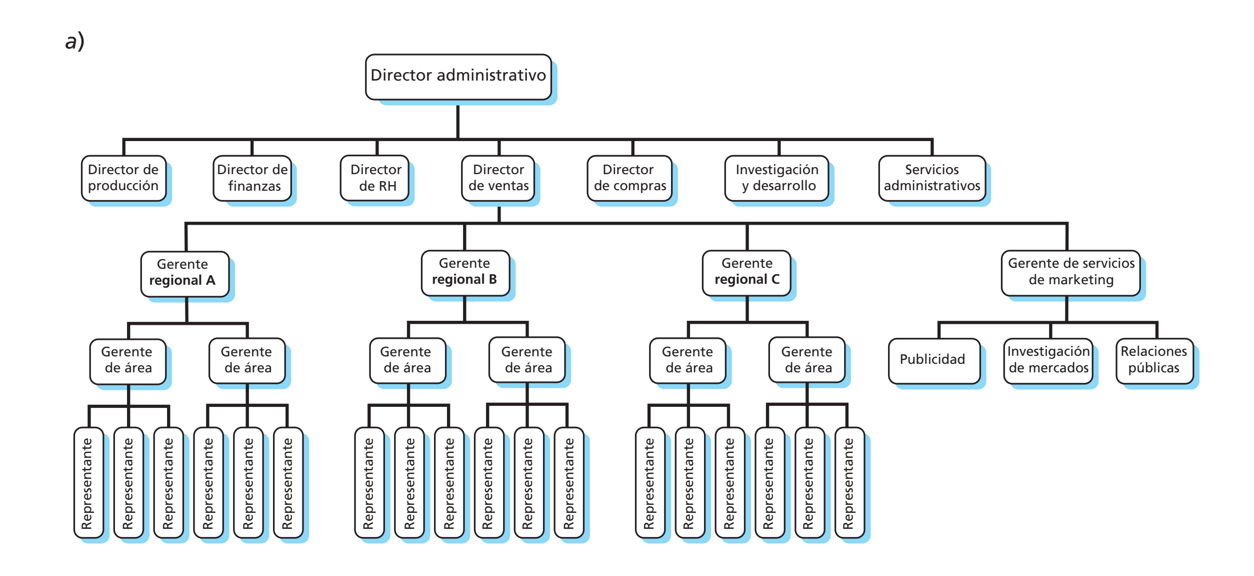
1.10 RELACIÓN ENTRE VENTAS Y MARKETING

En este capítulo se ha examinado la naturaleza de los papeles que desempeñan la administración de ventas y la actividad de ventas, y se analizó un movimiento general hacia la orientación del marketing. Además, vimos que los esfuerzos de ventas influyen, y se ven influidos, por las decisiones tomadas en relación con los ingredientes de la mezcla de marketing de una compañía, lo que, a la vez, afecta todos sus esfuerzos de marketing. Por lo tanto, es esencial que ventas y marketing estén totalmente integrados. La adopción del concepto de marketing en muchas compañías ha ido acompañada de cambios en la estructura organizacional, además de cambios en el punto de vista de lo que constituye la naturaleza de vender.

Ejemplos de las implicaciones organizacionales posibles al adoptar el concepto de marketing se observan en la figura 1.8, la cual muestra los organigramas de una compañía orientada a las ventas y una orientada al marketing.

Quizá la diferencia más notable entre las compañías antes y después del marketing es el hecho de que, en el segundo caso, las ventas se consideran como parte de la función de marketing. En la compañía orientada de esta forma, la función de marketing asume un

a)



b)

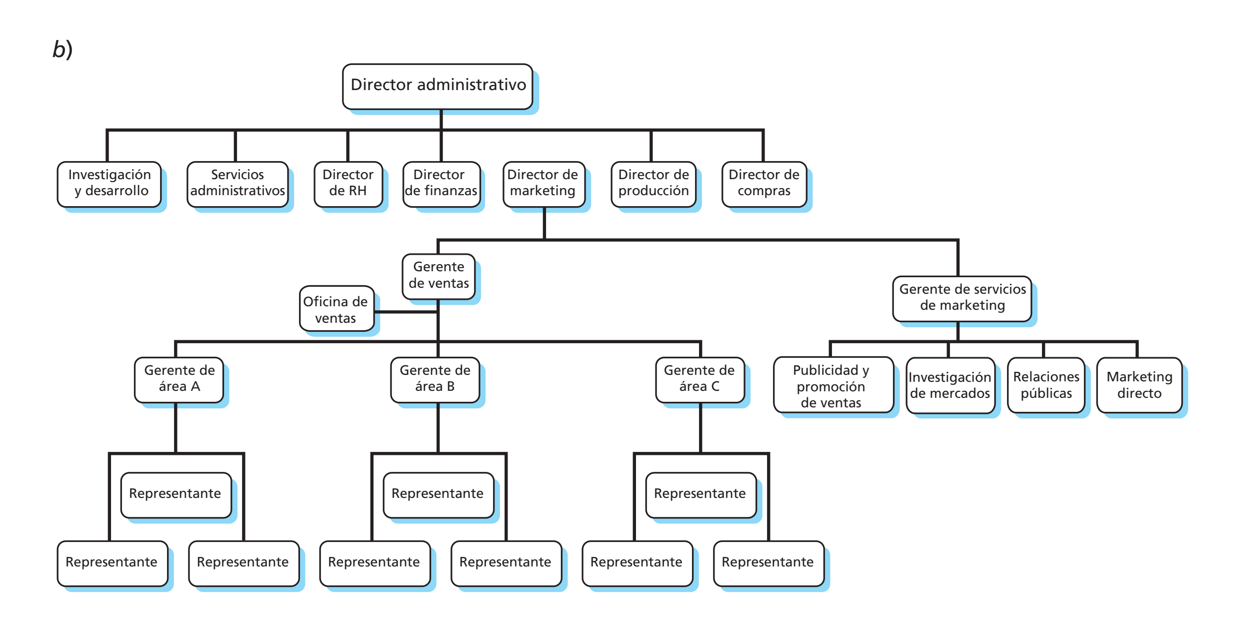


Figura 1.8 Implicaciones organizacionales de adoptar el concepto de marketing:
a) Organigrama de una compañía orientada a las ventas
b) Organigrama de una compañía orientada al marketing

papel mucho más amplio de control y coordinación en toda la gama de actividades de la compañía. Esta faceta de la orientación al marketing con frecuencia es mal interpretada por los ejecutivos de ventas, y muchas veces se genera resentimiento entre ventas y marketing. Esta reacción suele ser resultado de una administración con poco tacto y sensibilidad, al momento de realizar los cambios necesarios para reorientar una compañía. Vender es solo una parte del programa total de marketing de una empresa, y este esfuerzo total debe coordinarse dentro de la función de marketing. El concepto de marketing, sin embargo, no implica que las actividades de ventas sean menos importantes, ni que los ejecutivos de marketing deban ocupar los puestos más altos en la compañía.

Además de los cambios en la estructura organizacional, la influencia de la función de marketing y el enfoque cada vez más profesional de las ventas han significado que la naturaleza y el papel de esta actividad cambien. Ahora, vender y administrar las ventas se refiere al análisis de las necesidades y los deseos de los clientes, con lo cual, a través de los esfuerzos integrales de marketing en la compañía y la provisión de beneficios, se satisfacen estas necesidades y deseos. La figura 1.9 da un panorama de la relación entre marketing y ventas personales, y describe las áreas clave de la administración de ventas.

Al igual que sucede con todas las partes de la mezcla de marketing, la función de ventas personales no es un elemento autónomo, sino que debe considerarse a la luz de toda la estrategia. A nivel de producto, dos consideraciones importantes de marketing son la elección de mercados meta y la creación de una ventaja diferencial. Ambas decisiones tienen efecto sobre la venta personal.

Elección del mercado meta

La definición de mercado meta tiene implicaciones claras para la administración de las ventas debido a su relación con las **cuentas meta**. Una vez definido este concepto (por ejemplo, organizaciones más grandes que cierto tamaño dentro de una industria dada), el gerente de ventas puede traducir esa especificación en cuentas individuales meta. Así, los recursos de la fuerza de ventas se desplegarán con un efecto máximo.

Ventaja diferencial

La creación de una ventaja diferencial es el punto de partida de una estrategia de marketing exitosa, pero esto debe comunicarse a los vendedores e integrarse en un plan de ventas que asegure su articulación de manera convincente para los clientes. Existen dos peligros comunes:

1. La fuerza de ventas disminuye la ventaja diferencial, al ceder repetidamente a las demandas de los clientes y hacer concesiones de precios.
2. Las características que fundamentan la ventaja diferencial se comunican, pero se descuidan los beneficios para los clientes. Es necesario comunicar tales beneficios en términos significativos. Esto quiere decir, por ejemplo, que las ventajas (como una productividad más alta) requieren reflejarse en ahorros de efectivo o en rendimientos más altos para los clientes con mentes financieras.

La segunda forma en la cual la estrategia de marketing afecta la función de ventas personales es mediante los objetivos estratégicos. Cada objetivo —construir, mantener, cosechar y eliminar— tiene implicaciones para los objetivos y la estrategia de ventas, como se describe en la tabla 1.3. Vincular los objetivos estratégicos de las áreas de negocios o productos a las

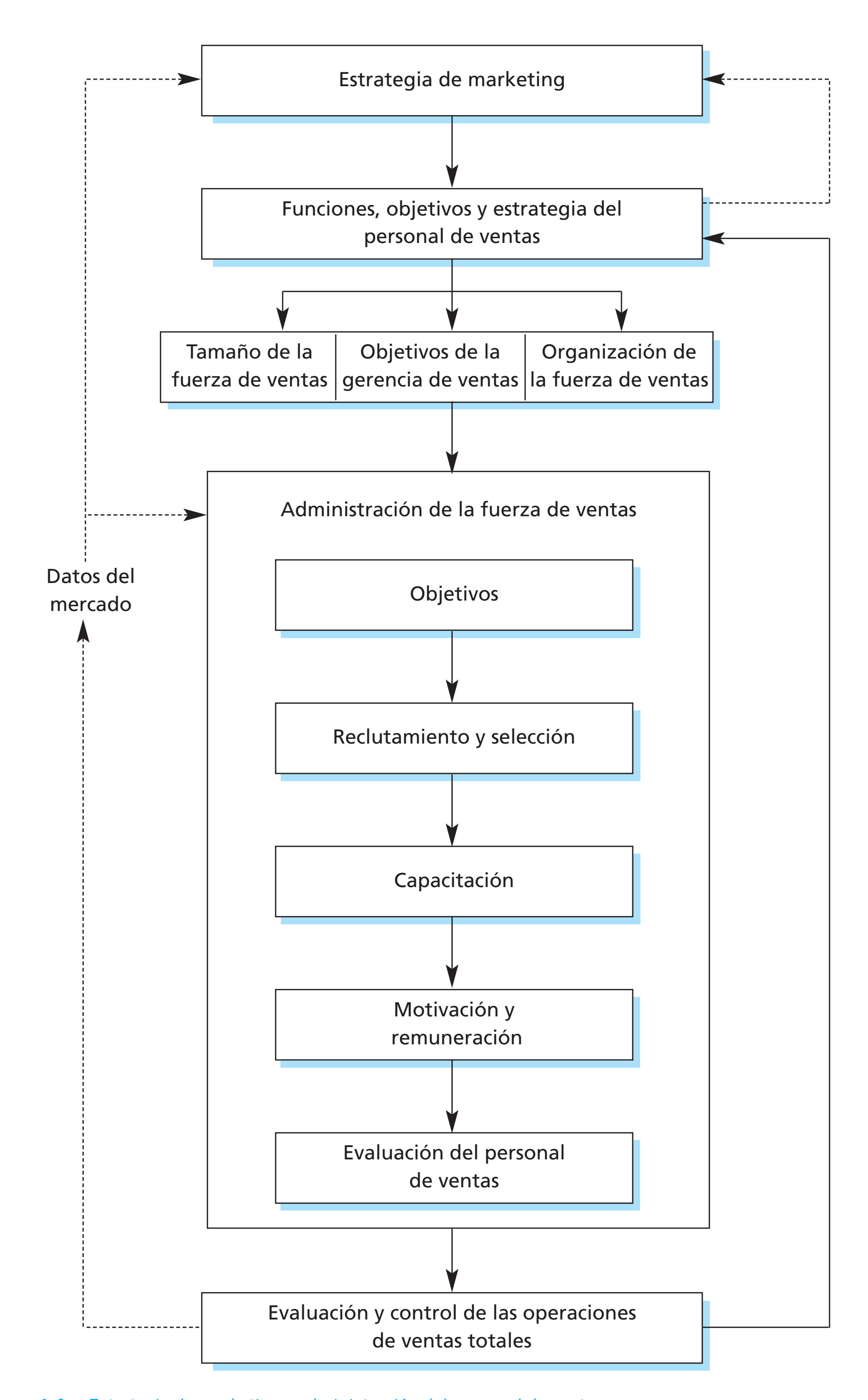


Figura 1.9 Estrategia de marketing y administración del personal de ventas

Tabla 1.3 Estrategia de marketing y administración de ventas

Objetivo del marketing estratégico	Objetivo de ventas	Estrategia de ventas
Edificar	Elevar el volumen de ventas	Altas tasas de llamadas a cuentas existentes
	Aumentar la distribución	Alta concentración durante llamadas
	Proporcionar niveles de servicio altos	Llamar a las nuevas cuentas (prospección)
Mantener	Mantener el volumen de ventas	Continuar la tasa de llamadas actual a cuentas actuales
	Mantener la distribución	Concentración media durante la llamada
	Mantener niveles de servicio	Llamar a nuevas tiendas de distribución cuando aparecen
Cosechar	Reducir los costos de venta	Llamar solo a cuentas redituables
	Dirigirse a cuentas redituables	Considerar telemarketing o dejar el resto
	Reducir costos de servicio e inventarios	Sin prospección
Descartar	Eliminar el inventario con rapidez	Descuentos por cantidad para cuentas meta

Fuente: Strakle, W. y Spiro, R. L., (1986) "Linking market share strategies to salesforce objectives, activities and compensation policies", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, agosto, pp. 11-18.

estrategias de las áreas funcionales es esencial para la asignación eficiente de recursos y la implementación efectiva en el mercado.

Como se ha visto, los objetivos y las estrategias de ventas se derivan de las decisiones de estrategia de marketing, y deben ser congruentes con otros elementos de la mezcla de marketing. Sin duda, la estrategia de marketing determinará si de hecho existe la necesidad de una fuerza de ventas, o si es posible lograr el papel de las ventas usando otros medios como el correo directo. Los objetivos definen lo que se espera que alcance la función de ventas. Los objetivos suelen definirse en términos de lo siguiente:

- Volumen de ventas (por ejemplo, el 5% del crecimiento en ventas).
- Participación de mercado (por ejemplo, el 1% de incremento en la participación de mercado).
- Rentabilidad (por ejemplo, conservar el margen de ganancia bruto).
- Niveles de servicio (por ejemplo, el 20% de incremento en el número de clientes que ven la ayuda del representante como "buena o mejor" en la encuesta anual de clientes).
- Costos de la fuerza de venta (por ejemplo, el 5% de reducción en gastos).

La estrategia de la fuerza de ventas define la manera en que se lograrán estos objetivos y se considera lo siguiente:

a) Tasas de llamadas.
b) Porcentaje de llamadas a cuentas existentes contra cuentas potenciales.

c) Política de descuentos (grado en el que se permiten reducciones de la lista de precios).
d) Porcentaje de recursos.
- Meta para nuevos productos en relación con los existentes.
- Meta para ventas contra servicio posterior a la venta.
- Meta de venta en persona contra telemarketing.
- Meta para diferentes tipos de clientes (como potencial alto contra bajo).

e) Mejora de la retroalimentación de la fuerza de ventas sobre clientes y mercados.
f) Mejora de las relaciones con los clientes.

Debido a este vínculo entre las ventas y el marketing, es importante que el personal en estas funciones trabaje en conjunto y con efectividad. En particular, el personal de ventas que maneja la relación externa con los clientes debe colaborar, internamente, con sus colegas en marketing para acordar en conjunto los objetivos comerciales y desarrollar programas de marketing (por ejemplo, nuevos productos y promociones) que cumplan con las necesidades de comercio de los clientes, para que estos adopten los productos con facilidad. Cualquier falla en la colaboración entre ventas y marketing tiene el potencial de poner en peligro el marketing entre el proveedor y cliente y, en consecuencia, el éxito completo de la empresa en el mercado.[12]

Por desgracia, se afirma que la relación ventas-marketing, aun cuando mantiene una fuerte interdependencia, no suele ser muy colaborativa ni armónica. A menudo, esta relación se caracteriza por una falta de cohesión, una coordinación deficiente, conflictos, falta de cooperación, desconfianza e insatisfacción.[13] La investigación realizada por Dewsnap y Jobber (2004) encontró que la mejoría en las relaciones de trabajo es posible cuando los altos niveles directivos apoyan de forma activa la estrecha colaboración entre las dos funciones, y cuando el personal de ventas y de marketing se ubica con proximidad física entre sí, dentro de la compañía.[14]

La investigación posterior también ha demostrado que la colaboración entre ventas y marketing tiene un efecto positivo en el desempeño de la compañía y facilita una actitud positiva de la alta administración hacia la colaboración entre los dos grupos, reduce los conflictos entre ventas y marketing, mejora la comunicación y el compromiso con el aprendizaje organizacional (por ejemplo, compartir nuevas ideas y desarrollar buenas prácticas).[15]

1.11 CONCLUSIONES

Se describieron y analizaron la naturaleza y papel de la actividad y la administración de ventas, así como algunos conceptos erróneos comunes acerca de ellas. Se sugirió que las labores de ventas y administración de ventas son cada vez más profesionales, y que los individuos implicados en ambas actividades ahora deben capacitarse y adquirir habilidades en técnicas directivas.

El desarrollo de uno de los conceptos más significativos en el pensamiento y la práctica de negocios modernos es el marketing. Las compañías han cambiado su orientación a la producción por una orientación a las ventas y, luego, por una orientación hacia el mercado.

Se describieron algunos conceptos clave de marketing incluyendo segmentación de mercados y selección de mercados meta, el ciclo de vida del producto y la mezcla de mar-

keting. Se mostraron las implicaciones de la orientación al marketing para las actividades de ventas y el papel de estas en el programa de marketing.

Debido a la importancia que tienen en marketing las necesidades y los deseos del cliente, el capítulo 3 se dedica más a explorar la naturaleza del comportamiento de las compras del consumidor y de las organizacionales.

Referencias

[1]Beverage, M. (2001) "Contextual influences and the adoption and practice of relationship selling in a business-to-business setting: an exploratory study", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21, pp. 207-215.

[2]Moncrief, W. C. y Marshall, G. W. (2005) "The evolution of the seven stages of selling", *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 13-22.

[3]Leigh, T. H. y Marshall, G. W. (2001) "Research priorities in sales strategy and performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21, pp. 83-93.

[4]Rackham, N. y DeVincentis, J. (1999) *Rethinking the Sales Force: Redefining selling to create and capture customer value*, McGraw-Hill, Nueva York.

[5]Marshall, G. W., Goebel, D. J. y Moncrief, W. (2003) "Hiring for success at the buyer-seller interface", *Journal of Business Research*, 56, pp. 247-255.

[6]Marshall, Goebel y Moncrief (2003) *op. cit*.

[7]McCarthy, E. J. (1960) *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin, Homewood, Illinois.

[8]Borden, N. E. (1964) "The concept of the marketing mix", *Journal of Advertising Research*, 4 (junio), pp. 2-7.

[9]Levitt, T. (1962) *The Marketing Mode*, McGraw-Hill, Nueva York.

[10]Rogers, E. M. (1962) *Diffusion of Innovations*, Prensa libre, Nueva York.

[11]Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I. y Lauterbom, R. F. (1992) *Integrated Marketing Communications*, McGraw-Hill, Nueva York.

[12]Corstjens, J. y Corstjens, M. (1995) *Store Wars - The Battle for Mindspace and Shelfspace*, Wiley, Chichester.

[13]Anderson, R. E. (1996) "Personal selling and sales management in the new millennium", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16, pp. 1-16; Corstjens y Corstjens (1995), *op. cit.*; Strahle, W. M., Spiro, R. O. y Acito, F. (1996) "Marketing and sales: strategic alignment and functional implementation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16, pp. 1-20; Wood, V. R. y Tandon, S. (1994) "Key components in product management success (and failure): a model of product managers' job performance and job satisfaction in the turbulent 1990s and beyond", *Journal of Product and Brand Management*, 3 (1), pp. 19-38.

[14]Dewsnap, B. y Jobber, D. (2000) "The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: a conceptual framework", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20, pp. 109-119; Dewsnap, B. y Jobber, D. (2002) "A social psychological model of relations between marketing and sales", *European Journal of Marketing*, 36, pp. 874-894; Dewsnap, B. y Jobber, D. (2004) "The antecedents of sales-marketing collaboration: an empirical investigation", *Proceedings of the European Marketing Academy*, Murcia, España.

[15]LeMeunier, K. y Piercy, N. (2007) "Does collaboration between sales and marketing affect business performance?", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27 (3), pp. 207-220.

CASO PRÁCTICO

Las ventas multinivel cambian de giro

Firmas financieras y de servicios imitan al sistema típico para artículos de belleza y nutrición; empresas de seguros, anuncios clasificados, comida rápida y tiempo aire ya tienen mercadeo en red.

Unos 50 hombres de traje, corbata y portafolio llenan un pequeño salón. Algunos teclean algo en su computadora portátil. Una que otra mujer vestida con traje sastre se llega a distinguir entre la concurrencia. "Piensa como dueño, que el dinero trabaje para ti", les dice el orador, Enrique Martínez. No es una plática de autoayuda financiera. O quizá sí.

Es una reunión de una empresa multinivel. La firma no ofrece cremas hidratantes, complementos vitamínicos o lencería por catálogo, productos típicos en el sistema multinivel.

Es una firma del sector financiero Benesta. Martínez invita a los asistentes a invertir en un seguro de vida para que estos, a su vez, llamen a otros a hacerlo. La idea es generar una red en la que todos tengan un seguro y ganen al mismo tiempo una comisión.

Benesta nació cuando Martínez se independizó. A mediados de 2008 aprovechó un recorte de Banamex, y después de 14 años de trabajar ahí pidió su liquidación para poner un negocio propio.

Por eso sabe que el precio de las pólizas de seguro incluye el alto costo de la distribución: publicidad, sucursales, personal… Su interés fue crear una empresa multinivel que vendiera los seguros directamente al cliente, que redujera los costos y que usara los ahorros del pago de comisiones en los mismos clientes-distribuidores.

El sistema multinivel se basa en el mercadeo en red. La empresa se vuelve un gran pulpo donde cada distribuidor es un tentáculo con la posibilidad de convertirse en otro pulpo. "La ventaja principal es la diversificación: uno no depende de un cliente", explica Gerardo García, director de Netzen, consultor tecnológico de ventas en red.

Benesta incursionó en un canal que por años se ha utilizado para vender artículos de belleza y nutricionales. De hecho, las firmas que introdujeron el sistema en México en la década de 1980 son de ese giro: Jafra, Amway y Herbalife. El negocio genera altos márgenes de ganancias, los cuales se invierten en atractivas compensaciones.

Además, son productos de consumo repetitivo y no tienen que competir en el anaquel con grandes monstruos, como L'Oréal, o invertir en campañas de publicidad.

Pero de tres años a la fecha comenzaron a surgir más empresas, y de giros distintos, como calzado, joyería o lencería. Y, más recientemente, otros insospechados: postres para diabéticos, comida para mascotas, tiempo aire, servicios funerarios, avisos de ocasión, entre otros.

La crisis, según los expertos, ha sido un gran catalizador para ello. "Gran parte del problema de las empresas es cómo vender; muchas voltean a ver otras alternativas de ventas y encuentran el multinivel", dice García.

No hay estadísticas actuales de este despunte. Las cifras más recientes son de la Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMVD), que muestran que en el país hay cerca de 360 empresas, incluyendo multinivel y venta directa. Dos de cada tres son de belleza y nutrición, y el resto están en rubros como hogar, moda y otros.

La experiencia de Netzen es una referencia de lo que sucede en el sector. "Me encantan las crisis", asegura García. De manera mensual firma entre 10 y 15 contratos para asesorar

a empresas que nacen con el sistema multinivel o que quieren adoptarlo para aumentar sus ventas. Esta cifra es del doble de los años anteriores. De estos nuevos clientes, el 40% ya no pertenece a los giros tradicionales.

Dos millones de miniempresarios

En tres meses Benesta vendió 200 pólizas de seguros de vida. Por lo general, una promotoría (equipo que dirige la actividad de los agentes de seguros en una aseguradora como AXA, socio comercial de Martínez) logra desplazar el mismo número en todo un año. Benesta prevé que en ese mismo periodo colocará 12,000 pólizas, esto es, casi una tercera parte de las pólizas que AXA vendió en 2008 en todos sus ramos.

Copilli es otra empresa que recurrió al sistema multinivel. Vende anuncios clasificados por Internet y en tres meses conformó una red de 2,000 distribuidores. Los usuarios deben utilizar 10 espacios al mes para anunciarse a cambio de 140 pesos, y si convencen a otras personas de hacer lo mismo, a la vez, ganan un porcentaje de lo que ellas compren y vendan. Los márgenes de ganancia no son jugosos, pero la ventaja de emplear este sistema multinivel es el alto volumen de ventas que se consigue en un tiempo relativamente corto.

Grandes firmas multinacionales sirven como referencia del potencial del multinivel. En tres años, México se convirtió en el primer mercado fuera de Estados Unidos para XanGo, una firma multinacional que elabora un jugo a base de la fruta de mangostán. Sus ventas en México crecieron un 50% en 2008. Ese año sumó 20,000 vendedores adicionales a los 40,000 que tenía en 2007.

Alejandro Chávez y Mitchell Ulloa también diseñaron una red en su empresa Delifarms. Bajo este sistema, lanzaron a la venta productos como *nuggets*, hamburguesas, "dedos" de queso, arracheras y pechugas preparadas. "Podremos vender tres o cuatro veces más que en el autoservicio. Generar ese volumen por un canal tradicional implicaría una gran inversión en publicidad", comenta Chávez.

Cada miembro de la red es un canal distinto de ventas que multiplicará la presencia del producto en su entorno. "Se pueden expandir por su territorio y fuera de él sin ningún otro límite que su propia capacidad de relación, organización y mantenimiento productivo", explica Joaquín Jenis, consultor de negocios y autor de *Network Marketing*.

Incluso las empresas salen bien libradas de las crisis económicas y en lugares con un alto índice de desempleo. "En época de crisis, la gente está dispuesta a hacer mayor esfuerzo para mejorar su situación económica", dice Jenis.

México está entre los tres mayores mercados de empresas multinivel. Estas firmas son la fuente de ingresos para dos millones de personas, que las usan como una segunda opción, o bien, se trata de individuos que no son absorbidos por el sistema de empleo formal.

Las grandes agencias de mercadeo en red —alrededor de 10 en el país— aprovechan el actual momento económico para sumar vendedores. "La dirección local está enfocada en el reclutamiento; es el mejor momento de poder hacerlo", sostiene Adriana Mendizábal, directora para México de Herbalife. Este año, Omnilife prevé continuar con un crecimiento de dos dígitos, gracias a la inscripción de más vendedoras. En 2008 se afiliaron 100,000 y para el siguiente año se preveía una cifra similar. Es el caso de XanGo, que pretende que se sumen a sus filas 20,000 distribuidores más.

Ganar y vender

"¿Cuánto tiempo viviría tu familia si hoy dejaras de trabajar?", pregunta ante su auditorio Enrique Martínez, de Benesta. Así intenta convencerlos de adquirir un seguro con una

suma asegurada por 2.5 millones de pesos. Luego, otros harán la misma pregunta a más clientes, distribuidores potenciales. La póliza cuesta 1,500 pesos mensuales, pero si un cliente invita a cuatro personas más a la red, el seguro es gratuito. "De cuatro en cuatro se hace el negocio", dice Martínez.

El éxito de una firma multinivel es encontrar la fórmula para crear una gran masa de vendedores y multiplicarlos. Y la levadura de esta masa es el plan de compensación, es decir, las reglas para que cada uno gane dinero con el trabajo de sus "invitados".

En Copilli, quien compre 10 espacios en el portal de clasificados por 140 pesos obtiene el 42% de la cuota de los invitados. Por cada espacio que venda ganará el 10%, y de la venta de estos, es decir, de su tercera generación, también el 10 por ciento. De las ventas de la cuarta generación recibe el 5 por ciento.

El objetivo principal de los planes es seducir a los líderes naturales. "En toda empresa existen los que tiran y los que empujan", advierte Gerardo García. De cada 10 personas, solo una es un líder con capacidad de mover a las otras nueve. El plan para el resto tiene una función aspiracional. Las compañías grandes tienen en la cúspide a sus vendedores estrella, una docena en una red de miles de personas. "Tienen su 'club de millonarios' capaces de generar hasta un millón de dólares anuales por comisiones", señala Joaquín Jenis.

Dentro del plan de compensación, las compañías incluyen un descuento en la adquisición del producto de entre 25 y 30 por ciento. Podrían quedarse como meros consumidores, pero para tener los beneficios de ganancias de su descendencia, es decir, pertenecer a la red, exigen un consumo mínimo mensual de su producto, que puede ir de 200 a 3,000 pesos.

El tipo de plan depende de la clase de producto de que se trate. Algunos permiten ganar desde el primer momento y otros a mediano o largo plazos. Según los expertos, la deserción está ligada a qué tan difícil es escalar y generar ingresos.

Convencer cuesta

Ofrecer sus productos a través del sistema multinivel permitirá a Delifarms venderlos a un precio 20% menor que en el supermercado. "Eliminamos la cadena de intermediación para llegar al consumidor final: el gran *broker*, mayorista, medio mayorista y minorista", afirma Alejandro Chávez.

Al comercializar sus productos de forma directa, las firmas multinivel no incurren en los costos que implica un sistema tradicional. El esquema elimina entre el 40 y 60% de los costos operativos y comerciales. "El sistema permite a los fabricantes colocar sus productos sin altos gastos de distribución, publicidad, estantería y espacios en los almacenes y tiendas minoristas", dice Jenis, consultor de empresas.

En el caso de la industria aseguradora, según Martínez, de Benesta, el 80% del valor de un seguro se destina a pagar el costo de su distribución. "En Benesta, el dinero que una aseguradora paga en costos lo destina a la propia red de consumidores en forma de comisiones", puntualiza.

Las empresas multinivel no requieren un gran *staff* para operar, y su ampliación geográfica no implica abrir una oficina; basta con tener vendedores en distintos puntos del país.

Además, los costos laborales son mínimos. Con dificultad una empresa contrataría una fuerza de ventas de 350,000 personas, como las que tienen Omnilife o Herbalife en México, por los costos laborales que implicaría. Pero la relación con los distribuidores no es laboral. "Se establece una relación mercantil mediante un contrato de compraventa, no de trabajo", señala Jenis.

Cada uno absorbe sus gastos de desplazamiento, teléfonos y oficina. Tampoco hay inversión en publicidad: la recomendación de cada vendedor resulta incluso más efectiva.

Pero eso no significa que ese ahorro se convierta en ganancia para la firma. Los planes de compensación, convenciones, viajes, premios y bonos para motivar a su ejército de vendedores pueden incluso representar costos adicionales o un margen de ganancia menor que en un sistema de venta tradicional.

Entre el descuento en el precio del producto para el distribuidor y el plan de compensación, el costo llega a representar hasta un 70% del valor de un producto (sin contar los incentivos adicionales).

En el caso de Delifarms, las comisiones que otorgaría a sus distribuidores y el descuento del 25%, sumarían el 60% del costo. Además, están los costos logísticos por llevar el producto a sus puntos de distribución que se ubican en Jalisco, Michoacán y Colima. Pero la promesa de generar grandes volúmenes lo hace atractivo.

El auge del sistema debe tomarse con reservas y la adopción del modelo no es una garantía. Según Gerardo García, de Netzen, menos de la mitad de las empresas que inician en este sistema logran llegar al tercer año de operación y la deserción de vendedores puede ser por encima del 40% si no hay un buen sistema de compensaciones.

Fuente: cnnexpansion.com.mx, "Las ventas multinivel cambian de giro", 5 de junio de 2009.

Preguntas para discusión

1. ¿Piensa usted que el sistema multinivel está enfocado 100% en las ventas y 0% en el marketing? Defienda su postura.
2. Comente lo siguiente, de acuerdo con lo que sucede en la actualidad en Benesta:
   a) la orientación al marketing
   b) la mezcla del marketing
   c) el ciclo de vida del producto
3. ¿Qué dificultades puede anticipar si el sistema multinivel se combina con los métodos tradicionales?
4. ¿Qué consejo general daría a las compañías multinivel para hacerlas más orientadas al marketing? (Para obtener más información, puede visitar www.benesta.com.mx.)

Preguntas de examen

1. Analice el lugar que ocupan las ventas en la mezcla de marketing.
2. ¿En qué difiere el papel de las ventas entre
   a) los productos industriales y
   b) los productos al consumidor?
3. Establezca la diferencia entre orientación a la producción, a las ventas y al marketing.
4. Dé razones de por qué la forma de la curva del ciclo de vida del producto es similar a la curva de adopción o innovaciones.

2 Estrategias de ventas

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Comprender y apreciar las diferencias entre las estrategias de ventas y de marketing.
2. Apreciar dónde embonan los conceptos clave de marketing en el proceso de planeación.
3. Identificar los componentes de la mezcla de comunicación.
4. Diferenciar entre objetivos, estrategias y tácticas.

CONCEPTOS CLAVE

- análisis PEST/PESTLE/STEEPLE
- análisis SWOT
- auditoría externa
- auditoría interna
- marca
- estrategias de empujar y halar
- llamadas de ventas/búsqueda de clientes (captación de clientes)
- mezcla promocional
- presupuestar
- proceso de planeación de ventas
- pronósticos de ventas

2.1 PLANEACIÓN DE VENTAS Y MARKETING

Para que sean efectivas, las actividades de ventas deben realizarse dentro del contexto de un plan de marketing estratégico global. Solo entonces será posible asegurar que nuestros esfuerzos de ventas complementen otras actividades de marketing, en vez de competir con ellas. De acuerdo con esto, las estrategias y la administración de ventas requieren una perspectiva más holística y tienden a cubrir a la organización completa. Así, el consenso general actual es que las estrategias y tácticas de ventas solo se logran, implementan y evalúan dentro de un marco de trabajo de objetivos y procesos de planeación estratégica de toda la compañía. Antes de analizar las estrategias y tácticas de ventas, se describen y analizan la naturaleza y el propósito de los planes de marketing estratégicos y el lugar que ocupan las ventas en estos planes.

2.2 EL PROCESO DE PLANEACIÓN

La naturaleza del **proceso de planeación de ventas** se describe en la figura 2.1. Este proceso es equiparable con el de operar un sistema de calefacción central doméstico. Primero, se determinan la temperatura requerida y el tiempo (es decir, se establecen los objetivos), así como los procedimientos que deben seguirse para asegurar que se logren tales objetivos (esto es, se determinan las operaciones). Después se tienen que implementar los procedimientos adecuados, incluyendo el aseguramiento de los recursos necesarios (organización). En esta etapa comienza la operación del sistema (implementación). Por último, se debe verificar cómo opera el sistema, en particular, el nivel de temperatura que se ha logrado (medición de resultados). Cualquier desviación de la temperatura requerida se reporta y se corrige mediante el sistema de termostatos (reevaluación y control).

Es posible describir este proceso de planeación mediante las siglas MOST (del inglés *mission, objective, strategy, tactics*), que describe el proceso de lo general a lo particular: misión, objetivo, estrategia y tácticas.

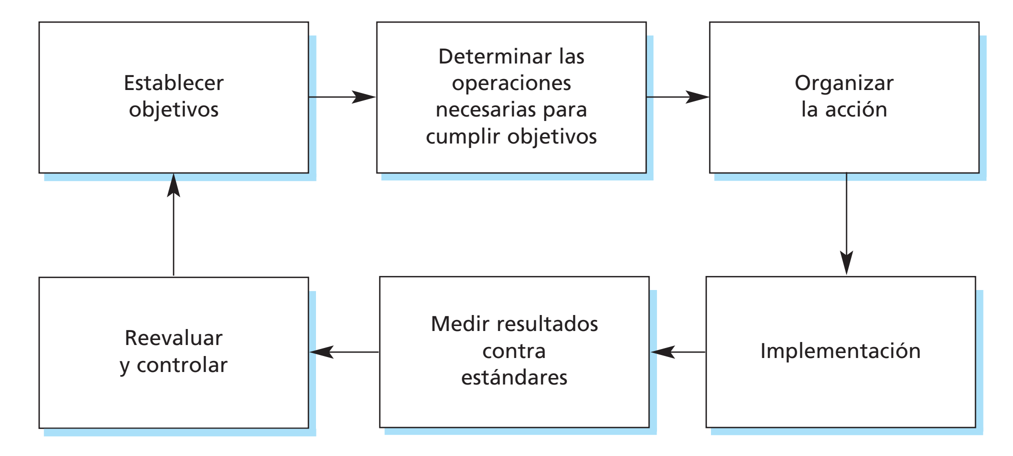


Figura 2.1 El proceso de planeación

2.3 DETERMINACIÓN DE LOS PLANES DE MARKETING

No existe una manera universal para establecer un plan de marketing ideal; tampoco es sencillo el proceso en la práctica, porque cada situación de planeación es única. Sin embargo, desde la perspectiva del concepto, el proceso es directo y consiste en una serie de pasos lógicos. El plan de marketing (figura 2.2) puede visualizarse como una jerarquía con tres niveles:

- Objetivos: ¿A dónde se intenta llegar? (*metas*)
- Estrategias: ¿Cómo se pretende llegar ahí? (*descripción general*)
- Tácticas: La ruta precisa que debe tomarse (*detallada*)

Definición del negocio (misión o meta corporativa)

Como prerrequisito para la determinación de los planes de marketing, debe considerarse cuidadosamente la definición (o redefinición) del papel global o la misión del negocio. Este aspecto se determina mejor si la alta administración se hace la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?", y la responde. La definición del papel de un negocio debe darse en términos de qué necesidades del cliente atiende, y no en razón de qué productos o servicios genera. Por ejemplo, un fabricante de microcomputadoras puede definir a la compañía como el negocio que da solución a los problemas con rapidez. En la industria automotriz las compañías tal vez definan su negocio como la provisión de transporte que confiere estatus, etcétera, en vez de limitarse a definirlo como la producción de automóviles.

Este proceso de definición del negocio es importante. No solo asegura que una compañía piense en términos de las necesidades y los deseos de sus clientes, sino también en términos del proceso de planeación, lo que constituye un enfoque adecuado para los aspectos más detallados por venir.

Análisis de la situación: Auditoría de marketing

El contenido preciso de este paso al elaborar el plan de marketing varía de una compañía a otra, pero, en general, consiste en un análisis de mercado y otro de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas (SWOT, por las siglas de *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*).

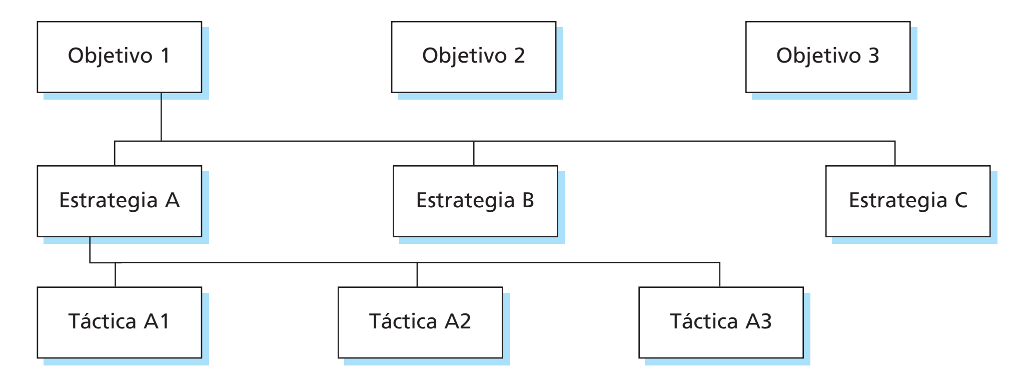


Figura 2.2 Jerarquía del plan de marketing

Análisis de mercado (o auditoría de marketing)

Los ejemplos de datos y análisis requeridos en una **auditoría interna** incluyen:

1. Tamaño y crecimiento del mercado actual y reciente. En la compañía de productos múltiples este análisis necesita ser total, por producto y mercado, y por segmento geográfico.
2. Análisis de necesidades de los clientes, actitudes y tendencias en el comportamiento de compra.
3. Mezcla de marketing actual.
4. Análisis de competidores, incluyendo una evaluación de:
   - Estrategia actual.
   - Desempeño actual, incluyendo análisis de participación en el mercado.
   - Sus fortalezas y debilidades.
   - Expectativas en cuanto a acciones futuras.

De la misma forma en que se analiza la competencia existente, debe evaluarse a los nuevos participantes potenciales.

La **auditoría externa** consiste en un análisis general de tendencias macroambientales —políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas (**PEST**)— que puedan influir en el futuro de los productos de la compañía. Esta descripción original primero se denotaba como SLEPT en tanto que se incluían los factores legales; luego, con la introducción de factores ambientales, se denominó con el acrónimo PESTLE, y ahora se conoce como STEEPLE, al considerar también factores ecológicos.

Aplicación del análisis PEST a la alianza Wal-Mart-Casas Geo

Constructora Geo vende casas en Wal-Mart

Geo, una de las mayores constructoras de vivienda en México, reforzó su estrategia comercial, instalando módulos de venta en las tiendas Wal-Mart.

Geo, que se enfoca en la venta de viviendas económicas con valor menor a los 45,000 dólares, también tiene un acuerdo con la cadena de electrodomésticos Elektra para la instalación de puntos de venta.

Esta estrategia busca aprovechar oportunidades en lugares donde hay demanda para sus productos.

En México, Wal-Mart opera en unas 1,220 unidades comerciales en cinco diferentes formatos de tiendas y restaurantes, atendiendo aproximadamente a 1,100 millones de clientes al año.

Geo tiene un plan para instalar 30 módulos en Wal-Mart y 140 en Elektra. Con este mercado cautivo, tan solo la primera semana Geo vendió poco más de 1,000 casas.

La estrategia fue tan bien recibida, que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), llevó a cabo dos meses después una feria

Aplicación del análisis PEST a la alianza Wal-Mart-Casas Geo (*continuación*)

de vivienda denominada "Tu casa en el súper". El Infonavit y Wal-Mart reunieron a sus trabajadores y clientes para presentarles opciones de vivienda y créditos en las instalaciones de la tienda.

El objetivo fue dar a conocer a los asociados, trabajadores y clientes del Grupo Wal-Mart su derecho a ejercer un crédito, de acuerdo con los productos con los que cuenta el Infonavit, y según el salario que perciben.

Este evento, "Tu casa en el súper", incluyó a 35 desarrolladores de vivienda, tanto de interés social como residencial: Casas Geo, HIR, Hogares Unión y Homex. También asistieron diversos promotores con ofertas de vivienda desde 15,200 dólares.

Los asociados y clientes de Wal-Mart manifestaron su entusiasmo por el interés de las dos organizaciones de acercarse a los trabajadores. De hecho, días antes del evento, se entregó a 2,000 trabajadores, en sobre cerrado, su precalificación con el monto máximo de crédito alcanzado, y la invitación personalizada para la feria. Esta fue una estrategia que detonó las ventas. En el corto plazo, se planea extender el proyecto a varios países de Centro y Sudamérica.

Este caso es una evidencia de que tanto Geo como Wal-Mart, ambas compañías internacionales, examinaron su estrategia de construcción y ventas a la luz del ambiente externo para identificar las necesidades futuras del mercado. Al vincular las competencias de ambas, la alianza estratégica pretende desarrollar productos que den a los dos grupos una ventaja competitiva.

El análisis PEST es una herramienta poderosa que ayuda a analizar este entorno de negocios. El análisis incluye examinar la situación actual en relación con los siguientes factores:

_a_) Políticos

Las políticas y directivas del gobierno mexicano sobre el fomento a la vivienda.

_b_) Económicos

La salud de la economía y las tasas de interés afectan positivamente la demanda de propiedades residenciales.

_c_) Sociales

Los cambios en las tasas de nacimientos, matrimonios y divorcios, así como el número promedio de personas que no tienen una vivienda son factores que afectan la

Aplicación del análisis PEST a la alianza Wal-Mart-Casas Geo (*continuación*)

demanda. El aumento en las tasas de criminalidad, una población de edad avanzada y el bienestar de las personas son parte de la dimensión social.

***d*) Tecnológicos**

Las nuevas tecnologías de construcción afectan las prácticas de trabajo, por ejemplo, en la industria de la construcción se fabrican más sistemas de componentes en las fábricas que en los sitios de construcción.

Fuentes: cnnexpansión.com, "Constructora Geo vende casas en Wal-Mart, 28 de abril de 2009; www.infonavit.org, Informavit, 25 de agosto de 2008.

Las auditorías tanto internas como externas son deliberadas y cubren de forma detallada los elementos internos y externos que se han descrito. Puede realizarlas personal de marketing o de otros departamentos y, lo que es más importante, tales auditorías deben tener el respaldo de la alta administración, ya que son esenciales para los horizontes de planeación de marketing y de la planeación corporativa.

Análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas

La administración debe hacer una evaluación realista y objetiva de las fortalezas y debilidades *internas* de la compañía, en el contexto de las oportunidades y amenazas *externas* potenciales (**análisis SWOT**). Las oportunidades para el futuro de un negocio y las amenazas para el mismo surgen, principalmente, de factores fuera del control directo de una compañía y, en particular, de tendencias y cambios en los factores que constituyen el macroambiente, a saber: políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos. Es importante reconocer que la determinación de lo que constituye una oportunidad o una amenaza y, sin duda, la evaluación de las fortalezas y debilidades debe realizarse de manera concurrente. Una fortaleza "aparente", por ejemplo, una reputación de calidad, se convierte en una fortaleza real solamente cuando es posible capitalizarla en el mercado.

Un análisis SWOT no es un largo listado de afirmaciones; es solo un número reducido de anotaciones debajo de cada subtítulo. Debe ser corto y sencillo, pues a partir del SWOT se generan estrategias de marketing.

Establecimiento de objetivos

Con base en los pasos anteriores, la compañía puede ahora determinar los objetivos y las metas específicos que desea lograr. Estos objetivos, a la vez, forman la base para la selección de las estrategias y tácticas de marketing.

Una compañía quizá tenga varios objetivos. Aunque los objetivos de marketing suelen apoyar los objetivos del negocio, es posible que unos y otros sean los mismos. Debe señalarse que existen varios tipos de objetivos, como los financieros y los corporativos. Además, pueden ser departamentales o divisionales. De cualquier forma, cada objetivo requiere su propia estrategia independientemente del tipo o formato..

Se requieren objetivos en varias áreas: producción, finanzas, etcétera. En una compañía impulsada por el mercado, los objetivos de marketing son los más importantes, pues reflejan las necesidades del cliente y la manera en que la compañía puede satisfacerlas. En una compañía impulsada por el mercado, los planes de marketing primero se realizan en el proceso de planeación corporativa global. Los objetivos de otras áreas deben ser congruentes con los objetivos de marketing. Además de este elemento de congruencia, los objetivos deben expresarse sin ambigüedad, de preferencia de manera cuantitativa, y determinando un periodo establecido dentro del cual han de alcanzarse. El acrónimo SMART (por las siglas de *specific, measurable, achievable, realistic, time related*) describe las características de esos objetivos: específicos, mensurables, alcanzables, realistas y relacionados con el tiempo.

Con frecuencia, este periodo de actividades planeadas da lugar a cierta confusión en la literatura de planeación. Los planes de marketing se categorizan en planes de corto, mediano y largo plazos. La confusión surge del hecho de que no existe una definición aceptada de cuál es el horizonte de tiempo adecuado para cada categoría. Lo que parece ser una planeación a largo plazo en una compañía (digamos, un periodo de entre cinco y 10 años), en otra puede considerarse como una de plazo mediano. Se sugiere que las diferentes categorías de planeación sean idénticas en concepto, aunque es claro cuáles tienen detalles diferentes. Más aún, las distintas categorías de planeación, en última instancia, se relacionan entre sí: alcanzar los objetivos a largo plazo requiere cumplir primero los objetivos a mediano y corto plazos. Los siguientes criterios son necesarios para establecer los objetivos:

1. *Asegurar que los objetivos se centren en resultados.*
   - Puesto que los efectos de la actividad de marketing son esencialmente mensurables, las estrategias de ventas y marketing deben permitir la cuantificación de los logros.
2. *Establecer medidas contra objetivos.*
   - Rendimiento sobre la inversión.
3. *Cuando sea posible, tener un solo tema para cada objetivo.*
   - Los objetivos imprecisos, como "reducir la deserción de los clientes en un 20% mediante el mejor servicio en su clase", no son aceptables. Existen aquí al menos dos objetivos y cada uno debe medirse.
4. *Asegurar que los recursos sean realistas.*
   - La mejor práctica: intentar la resolución de los problemas más comunes de marketing usando pruebas y planes de lanzamiento.
   - Puesto que las pruebas permiten estimar los costos de lanzamiento con precisión razonable, esto debe asegurar que los costos de una campaña sean realistas. (Aunque los costos generales o de mano de obra pueden no serlo).
5. *Asegurar que los objetivos de marketing estén integrados con los objetivos corporativos.*
   - Esto no admite discusión, porque habrá una discrepancia seria si los objetivos corporativos difieren de los de marketing; por ejemplo, quizá los objetivos corporativos generales sugieran la expansión hacia los países que son nuevos miembros de la Unión Europea, mientras que los objetivos específicos de marketing solo incluyen a los actuales países miembros.

Ejemplo de establecimiento de un objetivo

Saga Holidays: Cumplir las necesidades de personas mayores

Saga Holidays fue fundada para ofrecer vacaciones a individuos mayores de 50 años con una alta proporción de tiempo libre, definidos como "retirados" o "sin responsabilidades de hijos pequeños". Las vacaciones se planean de forma diferente a las vacaciones escolares y otras temporadas altas.

Objetivo original:	Vender estancias largas de vacaciones y cruceros
Éxito:	Fuerza de negociación

Pero, ¿cuáles eran sus opciones para la expansión del negocio?

Ya sea	1 Vender vacaciones a otros sectores del mercado,
o bien,	2 Vender otros productos y servicios a los clientes actuales.

¿Qué hizo Saga?

En vez de expandirse fuera de un segmento de mercado redituable a otros menos redituables, Saga satisfizo otras necesidades del mercado de retirados o adultos sin hijos vendiendo seguros, ahorros y otros productos adecuados. El negocio ahora se define *como un proveedor de servicios para el mercado de retirados* y no como un *especialista organizador de vacaciones*.

Saga siguió lo que Michael Porter llamaría "estrategia de negocios enfocada", en vez de una estrategia diferenciada o de una de liderazgo del costo.

En el mercado competitivo actual es muy común para las compañías diversificar su oferta de productos a una base establecida de clientes. Con los costos que implican las actividades de ganar clientes, ofrecer servicios y administrar las bases de datos, sin duda, esto puede ser una opción de expansión redituable.

Saga ofrece un ejemplo práctico de cómo responder la pregunta: "¿QUÉ OTRA COSA QUERRÁN COMPRAR NUESTROS CLIENTES?".

Un documento muy importante en una compañía es el plan anual de marketing, en cuya preparación tiene un papel importante el gerente de ventas. El resto de este capítulo analiza la planeación en el contexto de la preparación de este documento anual.

Determinación de ventas y mercados potenciales; pronósticos de ventas

Una etapa crítica en el desarrollo de los planes de marketing es la evaluación del mercado y las ventas potenciales, seguida de la elaboración de un **pronóstico de ventas** detallado. Al hablar de mercado potencial, nos referimos a las máximas ventas posibles disponibles para una industria completa durante un periodo determinado. Las ventas potenciales son la máxima porción posible de ese mercado que una compañía espera alcanzar de forma razonable, en las condiciones más favorables. Por último, el pronóstico de ventas es un paso

importante en la elaboración de los planes de la compañía. Este pronóstico no solo afecta directamente las funciones de marketing y ventas en las consideraciones de su planeación, sino que otros departamentos, incluyendo producción y administración de recursos humanos, usarán este pronóstico de ventas en su propia planeación. Por lo tanto, el pronóstico de ventas es un prerrequisito para una planeación exitosa y se estudia en el capítulo 16.

Generación y selección de estrategias

Luego de definir los objetivos de marketing y de evaluar el mercado potencial, debe tomarse en cuenta la generación y selección de estrategias. En términos generales, las estrategias abarcan el conjunto de enfoques que la compañía usará para lograr sus objetivos.

Este paso del proceso se complica por el hecho de que con frecuencia hay muchas maneras diferentes de lograr cada objetivo. Aunque pueden evaluarse varias estrategias, solo una se empleará. Esto da lugar a la fórmula: una estrategia por objetivo. Por ejemplo, un incremento en el ingreso por ventas del 10% se puede lograr si se aumentan los precios o el volumen de ventas a nivel de la compañía (un aumento en el porcentaje de mercado), o bien, incrementando las ventas industriales. En esta etapa es aconsejable, aunque laborioso, generar cuantas estrategias sea posible. A la vez, es posible evaluar cada estrategia en términos de sus implicaciones detalladas para los recursos y a la luz de las oportunidades de mercado identificadas. Por último, cada estrategia debe examinarse frente a la posibilidad de una respuesta por parte de los competidores.

Ejemplos de estrategias

Comenzamos por suponer que el objetivo es maximizar las utilidades de los tratos con clientes establecidos.

Estrategia 1: Búsqueda de mercados meta Para el comerciante, fijar metas es equivalente a la segmentación. Una estrategia de segmentación o búsqueda de mercados meta puede basarse en cualquiera de los siguientes elementos o en todos ellos:

- Valor (consumo alto o bajo, valor de los bienes comprados).
- Preferencia del cliente (orden de servicio por teléfono/correo electrónico, tipo de productos/servicios comprados).
- Etapa de la vida (estado de la relación entre proveedor y cliente: activa, en declive, inactiva, meses desde la última compra).

En este punto es importante hacer hincapié en que:

- Los segmentos deben ser potencialmente redituables.
- Los segmentos no son mutuamente excluyentes.
- Los segmentos no son estables.

Por lo tanto, un consumidor puede pertenecer a más de un segmento, o a diferentes segmentos, en diferentes periodos. Si el segmento requiere un esfuerzo especial para lograr la apertura o la atracción, entonces debe haber suficiente poder de compra potencial para justificar el esfuerzo.

Estrategia 2: Fijar precios De acuerdo con el enfoque clásico del comerciante, es posible adoptar las siguientes estrategias:

- Hacer reducciones tácticas de corto plazo.
- Establecer sobreprecios.
- Elevar la calidad percibida.

Así, es posible adoptar el principio clásico de elevar la calidad percibida de una marca para que tenga un margen más alto de ventas. Además, un descuento vale más si se comprende el valor de lo que se descuenta.

Por supuesto, el descuento prevalece en todo el marketing. En los mercados de bienes de consumo de movimiento rápido (BCMR) tiende a estar impulsado por las presiones competitivas o de los minoristas. Con frecuencia las reducciones tácticas se ven como defensivas.

Estrategia 3: Retención del cliente Debido a que la tecnología avanzada permite al proveedor dar seguimiento al progreso de un cliente o de quien pide informes, cada vez más, el enfoque cambia de la rentabilidad del producto a la rentabilidad de las relaciones con el cliente. Sin embargo, la rentabilidad del cliente estará determinada por:

- El costo de adquisición.
- Las pérdidas de clientes o de clientes potenciales en varias etapas clave de la relación.

Las etapas clave en la relación con el cliente son las siguientes:

- solicitud de informes
- conversión en cliente
- compra repetida
- comercio alto
- amenaza de inactividad
- recuperación

La probabilidad de pérdidas suele declinar con la duración de la relación. En los mercados al consumidor (pero no en los B2B), con mucha frecuencia, la duración de una relación es más importante que la tasa de gasto al determinar el valor de la vida de la relación. Aquí, una base de datos de clientes no solo facilitará la medición de esta relación, sino también algo más importante: permitirá que sea más sencillo tomar medidas correctivas. Por ejemplo, una oferta puede evitar que el cliente pase a la fase de "inactivo". En consecuencia, si el cliente no responde y se convierte en inactivo, es posible hacer más ofertas para recuperar al cliente y reiniciar la relación.

De forma adicional, puede haber una estrategia de desarrollo y retención de clientes, que tal vez proporcione los medios para retener al cliente. Quizás haya una estrategia de retención basada en el cuidado del cliente y una estrategia de desarrollo basada en la promoción de ventas.

De esta lista de estrategias alternativas debe elegirse aquella que la compañía considere más efectiva para el logro de sus objetivos, tomando en cuenta el enfoque de mercado general. Esto también se traduce en la declaración de una estrategia que debe comunicarse a todos los administradores que tengan influencia en su posible grado de éxito o fracaso. Una vez más, el contenido específico de la declaración de la estrategia varía entre compañías, pero como ejemplo, podría incluir las siguientes áreas:

1. Una estipulación clara de los objetivos de marketing.
2. Una descripción de la elección de estrategias para lograr estos objetivos.
3. Una descripción de las amplias implicaciones de las estrategias seleccionadas para las siguientes áreas clave de marketing:
   - Mercado meta
   - Posicionamiento

- Mezcla de marketing
- Investigación de mercados

En esta etapa la declaración de la estrategia debe dar una indicación clara y concisa del enfoque de los esfuerzos principales de marketing de la compañía. Una vez que se ha hecho un análisis y se ha llegado a un acuerdo, se puede elaborar un plan de acción detallado.

Existen muchas herramientas disponibles para generar opciones estratégicas; las más conocidas son la matriz de Boston y la matriz de GE/McKinsey. La descripción y la aplicación de estas herramientas son más apropiadas para libros sobre estrategia corporativa y planeación estratégica de marketing, por lo que está fuera del alcance de este libro. Sin embargo, hacer un análisis usando el concepto de ciclo de vida del producto y la difusión de innovaciones es adecuado en este contexto, y se presentó en el capítulo 1. El análisis SWOT es un método útil para generar estrategias. Se requieren varias etapas:

1. Evaluar la influencia de factores ambientales (PESTLE) sobre la compañía.
2. Hacer un diagnóstico acerca del futuro.
3. Considerar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con todas sus áreas clave.
4. Desarrollar opciones estratégicas.

Por ejemplo, en la figura 2.3 se considera el caso de un especialista en producción de automóviles deportivos en bajo volumen, en el Reino Unido.

Fortalezas	Debilidades
1 Nombre de la marca bien establecido 2 Opera desde 1920 3 Sigue un culto 4 Precio bajo 5 Buenas revisiones de prensa constantes	1 Producción solo semiautomatizada 2 Producción máxima de 30 unidades por semana 3 Lista de espera larga 4 Solo se vende en el Reino Unido, Estados Unidos, Alemania, Holanda, Bélgica y Escandinavia
Oportunidades	**Amenazas**
1 El mercado estadounidense puede vender el doble de su asignación 2 Otros países europeos querrían comprar	1 Algunos compradores no están preparados para esperar 2 Otros fabricantes de mayor volumen ahora producen modelos para este nicho

Figura 2.3 Matriz SWOT para un productor de autos deportivos

Posibilidades estratégicas usando el análisis SWOT

Como ilustración, se tienen dos posibilidades estratégicas para el productor de autos deportivos mencionado en la figura 2.3: usar las marcas fuertes y bien establecidas existentes para elevar los niveles de producción mediante la automatización, para comerciar con otros países europeos (F1, F2, D1, D2, O2, A2); elevar el precio básico (F4, D3, O1, A1, A2).

Esta es una aplicación del uso de la matriz SWOT, que en esencia toma elementos de esta matriz y los une para formar estrategias de mercado. Fue propuesto por primera vez por Weihrich, en 1982.[1]

Preparación del programa de mercado

La declaración de la estrategia, tal como se presentó en la sección anterior, ofrece los datos requeridos para la determinación del programa detallado necesario para implementarse. El primer paso en la elaboración de este programa es la determinación de la mezcla de marketing. Deben tomarse decisiones detalladas en relación con política, precio, promoción y distribución del producto. Debe tenerse cuidado de asegurar que los distintos elementos de la mezcla de marketing se integren, es decir, que funcionen juntos para alcanzar los objetivos de la compañía de la manera más eficiente posible.

En esta etapa del proceso de planeación, lo que antes fue un plan para guiar la toma de decisiones se convierte en un plan operativo detallado, y esta sección, inevitablemente, se vuelve la parte más larga del documento. Es en esta parte del plan donde se organizan, implementan y evalúan las actividades cotidianas de marketing y las tácticas de la compañía.

Asignación de recursos: Presupuesto

Una vez tomadas las decisiones detalladas en relación con los elementos de la mezcla de marketing, el siguiente paso es integrar un **presupuesto** para cada uno de estos elementos. En muchas compañías los recursos limitados hacen que los gerentes de las áreas funcionales compitan por ellos. Es posible que surja una gran discusión entre los responsables de cada elemento de la mezcla de marketing. Además, puede descubrirse que los objetivos, las estrategias y los planes detallados iniciales para que el programa de marketing cumpla con el nivel de ventas pronosticado son poco realistas a la luz de las restricciones financieras y de otros recursos. En ese caso, deben hacerse modificaciones al plan original.

También, debe observarse que en esta etapa es posible estimar tanto los costos como los ingresos, y elaborar un pronóstico de estado de pérdidas y ganancias.

Implementación

Hasta ahora, el resultado del procedimiento debe ser la elaboración de un documento detallado en el cual se establezca lo que debe hacerse, cuándo se hará, quién es responsable y los costos e ingresos estimados, al igual que los tiempos acordados para realizar las distintas actividades conforme al plan. Una vez aprobado el documento, deben comunicarse los detalles del plan de marketing a todos los implicados. Esta comunicación es un aspecto esencial, y en ocasiones, descuidado del plan de marketing. Muchas compañías elaboran planes de marketing que no se ponen en marcha porque las personas clave no han sido informadas, o no están de acuerdo con el plan propuesto.

Control

Por último, el plan debe contener una descripción de los mecanismos de control que se aplicarán. Debe incluir detalles de los objetivos principales y los parámetros clave en la medición del grado de éxito durante el logro, con lo cual se abre la posibilidad de correcciones y modificaciones sobre la marcha. Esta parte de control del plan de marketing debe especificar qué se va a medir, cómo se medirá, y qué datos se requieren para tal medición. También puede incluir detalles de qué acción ha de tomarse una vez obtenida la información de las desviaciones del plan. Tal planeación de contingencia es una característica clave de cualquier proceso de este tipo, al reconocer que los planes necesitan ser flexibles para realizar cambios no previstos o impredecibles en el mercado. El proceso global de planeación de marketing se resume en la figura 2.4.

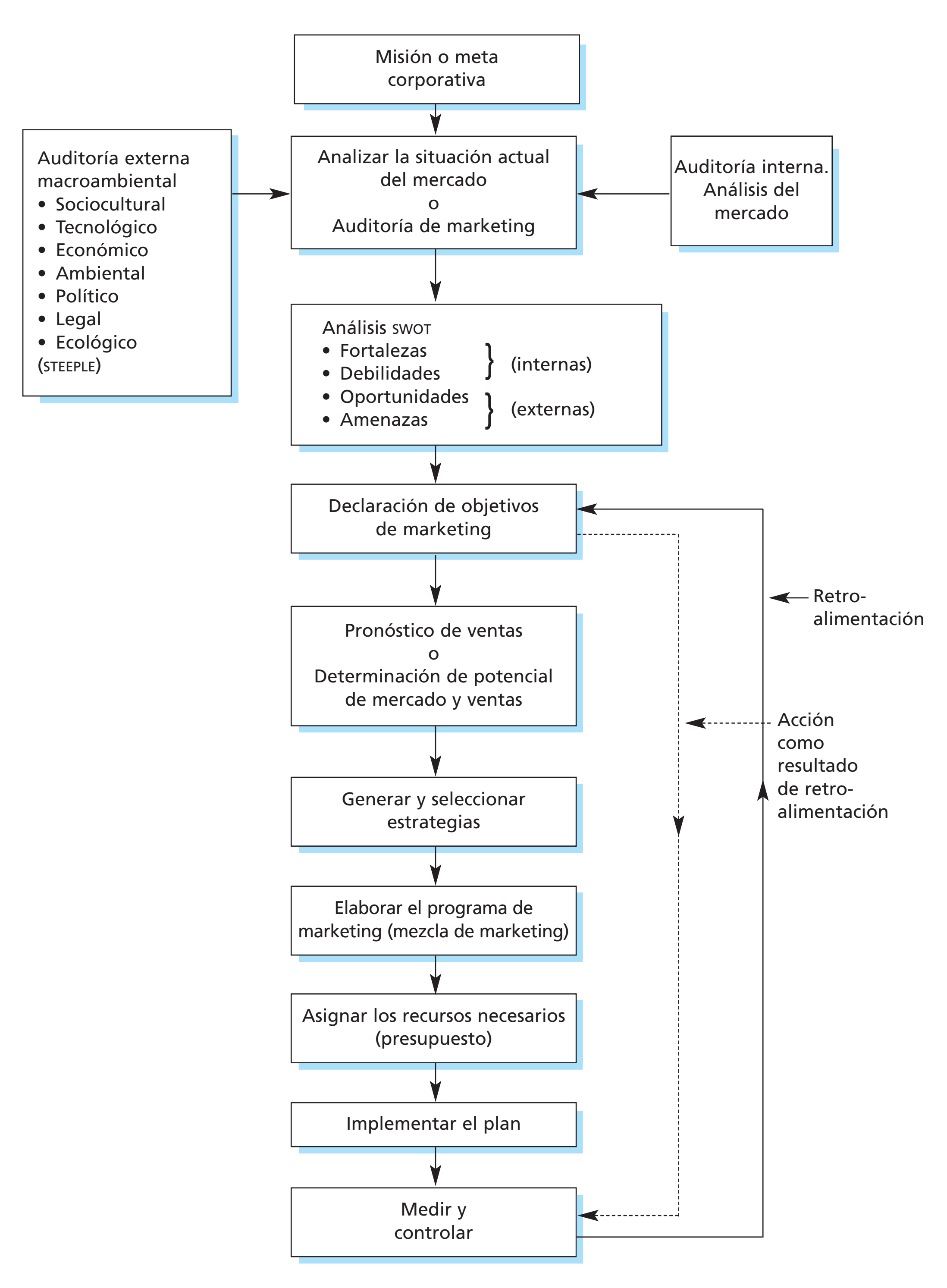


Figura 2.4 Una descripción del proceso de planeación de marketing

2.4 EL LUGAR DE LAS VENTAS EN EL PLAN DE MARKETING

Hemos examinado cómo se elaboran los planes de marketing. La función de ventas tiene un papel importante en este proceso y ahora veremos la naturaleza de este rol y, en particular, cómo contribuye la función de ventas a la elaboración del plan de marketing, y cómo la función de ventas recibe influencia del plan de marketing.

Contribución de la función de ventas

Durante todo el proceso de planeación deben identificarse los cursos de acción alternativos y tomarse decisiones en cuanto a cuál de estas alternativas es la más adecuada. Las medidas de planeación de contingencia como estas implican identificar las alternativas y elegir entre ellas; esto requiere información oportuna y precisa. Un papel esencial de la función de ventas en el proceso de planeación es proporcionar dicha información. Esto se aclara si examinamos algunas etapas del proceso de planeación, donde la función de ventas puede hacer una contribución valiosa.

a) Análisis de la situación actual del mercado.
b) Determinación del potencial de ventas y pronóstico de ventas.
c) Generación y selección de estrategias.
d) Presupuesto, implementación y control.

Toyota

Al indagar de forma constante qué quieren comprar sus clientes, Toyota ha logrado la extensión y el reemplazo redituables en su línea de producción. De hecho, al lograr ventas adicionales de bajo precio para sus clientes establecidos, Toyota no solo ha alcanzado una ventaja competitiva sostenible a través de la retención de clientes, sino también se ubica en una posición más fuerte para la expansión.

Como resultado, en 70 años Toyota se ha convertido en el fabricante de vehículos más grande, con más de un cuarto de millón de empleados en seis continentes.

Fuente: http://www.toyota.com

Análisis de la situación actual del mercado (auditoría de marketing)

La proximidad de la función de ventas con el mercado coloca a la empresa en una posición única para contribuir al análisis de la situación actual de mercado que enfrenta. En particular, es frecuente que el área de ventas esté en un buen lugar para contribuir al análisis de las necesidades de los clientes y de las tendencias en el comportamiento de compra. El gerente de ventas también puede hacer una contribución valiosa en términos del conocimiento de los competidores y su posición en el mercado. Este rol como informantes de los gerentes de ventas no debe ignorarse porque, a través de la fuerza de ventas, los

ejecutivos de esta área están equipados de manera ideal para brindar información precisa y actualizada basada en la retroalimentación de los clientes.

Determinación del potencial de ventas: Pronóstico de ventas

Como se verá en el capítulo 16, una responsabilidad importante del gerente de ventas es la elaboración de los pronósticos de ventas para usarlos como punto de partida en la planeación de los negocios. Los pronósticos a corto, mediano y largo plazos del gerente de ventas constituyen la base para la asignación de los recursos de la compañía, con la finalidad de lograr las ventas anticipadas.

Generación y selección de estrategias

Aunque las decisiones sobre las estrategias de mercado adecuadas se toman en la gerencia de marketing, la gerencia de ventas debe ser consultada y debe dar información para esta decisión. De nuevo, la función de ventas se encuentra en un lugar ideal para comentar acerca de la pertinencia de cualquiera de las estrategias sugeridas.

El gerente de ventas debe animar de manera activa a su personal para que comente si las estrategias de ventas de la compañía son adecuadas. Los vendedores constituyen el frente del marketing táctico y pueden evaluar de modo más realista cómo responderán los mercados meta existentes a las iniciativas de marketing de la compañía. Sin duda, no hay que pasar por alto el hecho de que existen personas a la vanguardia que tienen el beneficio del mayor contacto con los clientes.

Presupuesto, implementación y control

La elaboración de los pronósticos de ventas es un precursor necesario de los detallados planes de marketing. El pronóstico de ventas también se usa en la elaboración del presupuesto de ventas.

Con base en el pronóstico de ventas, el gerente debe determinar qué nivel de gasto se requerirá para alcanzar el nivel de ventas pronosticado. Es importante recordar dicha estimación, la cual es el principio básico de todo el procedimiento de elaboración del presupuesto de una compañía. No solo afecta las actividades del departamento de ventas, sino también la producción, la administración de recursos humanos, las finanzas y la investigación y el desarrollo. Debido a esta importancia, los presupuestos de ventas se estudian con detalle en el capítulo 16. Por ahora es suficiente observar que para la elaboración del presupuesto de ventas, el gerente de ventas debe hacer una descripción de las actividades esenciales que se requieren para cumplir con el pronóstico de ventas, junto con una estimación de sus costos. El contenido preciso del presupuesto anual de ventas variará entre compañías, pero es común que incluya detalles de salarios, gastos directos de ventas, costos administrativos, comisiones y bonos.

Una vez acordado el presupuesto para el departamento de ventas, el gerente debe asumir la responsabilidad de su implementación y control. Al elaborar los planes futuros es importante tomar en cuenta la información del desempeño en el pasado contra el presupuesto y, en particular, cualesquiera diferencias entre los resultados reales y los presupuestados. El gerente de ventas debe analizar e interpretar esas "variaciones de presupuesto", tanto favorables como desfavorables, a manera de datos para el proceso de planeación. Las razones de la variación en el presupuesto deben reportarse junto con detalles de cualquier acción correctiva que se haya tomado y sus efectos.

Influencia del plan de marketing sobre las actividades de ventas: Estrategias y tácticas

Cualquier proceso de planeación es efectivo solo en el grado en el que tiene influencia sobre la acción. Un sistema de planeación de marketing influye en las actividades, estratégicas y tácticas de toda la compañía. El enfoque clásico de marketing favorece el modelo de planeación de adentro hacia afuera propuesto por Schultz, Tannenbaum y Lauterborn (figura 2.5).[2]

Sin embargo, el modelo de planeación inverso de afuera hacia dentro ha ganado adeptos. La figura 2.6 muestra una secuencia de planeación de este tipo, comenzando con el cálculo del costo por venta para los clientes actuales, luego los clientes rezagados y los prospectos en la base de datos y, por último, los nuevos clientes. El cálculo del costo por venta determina la meta de ventas en cada caso.

Este proceso va seguido de una estrategia para cada segmento discreto. No es posible, por ejemplo, ofrecer un producto al mismo precio para cada segmento de clientes. De manera similar, los tipos de comunicación serán diferentes para cada uno de ellos.

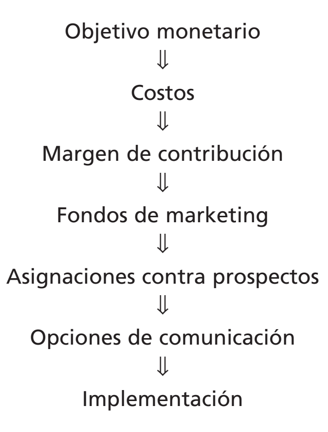


Figura 2.5 Modelo de planeación de adentro hacia afuera

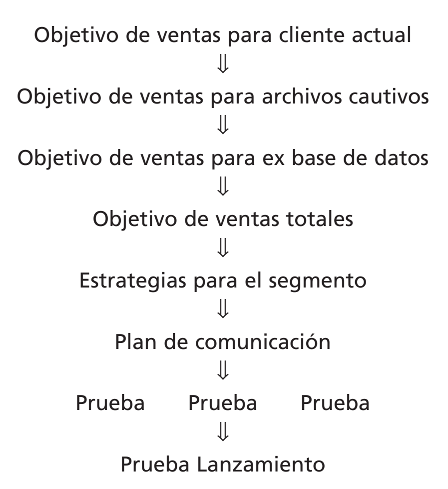


Figura 2.6 Modelo de planeación de afuera hacia dentro

De manera ideal, habrá que probar tanto la estrategia de segmento como el contenido de las comunicaciones contra las alternativas razonables. Las alternativas más exitosas en las pruebas se usarán en el resto de la población de cada segmento.

Aunque el modelo de adentro hacia fuera tiene un impulso financiero, es mucho menos seguro que el modelo de planeación orientado al cliente. Tal vez esta influencia es más clara si se observan las decisiones relacionadas con el programa y la mezcla de marketing. Las estrategias de ventas son las que tienen mayor influencia sobre las decisiones de planeación del elemento promocional de la mezcla de marketing. Aquí consideramos brevemente el concepto de una "mezcla" de herramientas promocionales, describiendo las consideraciones en la elección de una mezcla apropiada y las implicaciones para las estrategias de ventas. En particular, se explica y analiza la importante y —con frecuencia— mal interpretada relación entre publicidad y ventas. Concluimos esta sección con un examen breve de la naturaleza de las tácticas de ventas.

La mezcla promocional

Antes en este capítulo sugerimos que una faceta importante de la planeación de marketing es la elaboración de un programa; el paso más importante en esta preparación es la determinación de la mezcla de marketing: producto, precio, distribución y promoción. Como la venta es solo un elemento en la parte promocional de esta mezcla, es costumbre referirnos a la **mezcla promocional** (o de forma más correcta, a la mezcla de comunicación) de una compañía. Esta tradicional mezcla promocional está integrada por cuatro elementos principales:

1. Publicidad
2. Promoción de ventas
3. Publicidad/relaciones públicas
4. Ventas personales.

A estos elementos tradicionales ahora se pueden agregar:

5. Marketing directo
6. Marketing interactivo/por Internet

En la mayoría de las compañías los cuatro elementos tradicionales pueden contribuir a las ventas, pero debe decidirse qué resaltar. Esta decisión se toma en la etapa de planeación. Además, es importante que los elementos de la mezcla promocional trabajen juntos para lograr los objetivos de la compañía. Una tarea importante de la planeación de administración es la de coordinar las actividades promocionales.

Varios factores influyen en la decisión de planeación en cuanto a qué dar importancia en la mezcla promocional. En algunas empresas el énfasis se pone en la fuerza de ventas con casi todo el presupuesto promocional dedicado a este elemento de la mezcla. En otras, los anuncios o la promoción de ventas son más eficientes y productivos que las ventas personales. Quizás el aspecto más sorprendente de las diferentes herramientas promocionales es el grado en el que pueden sustituir unas a otras. Compañías dentro de la misma industria tienen diferencias marcadas en el énfasis promocional, un hecho que dificulta ser específicos acerca del desarrollo de una mezcla promocional dentro de una compañía dada. Como guía, describimos algunos de los factores más importantes que influyen en esta decisión.

1. *Tipo de mercado*. Como explicamos en el capítulo 1, una de las distinciones principales entre los tipos de mercados es la que existe entre los negocios y los mercados de consumidores; de ahí la distinción entre marketing B2B y B2C. Como se vio, la aplicación

de los elementos de la mezcla de marketing con frecuencia difiere al comercializar en cada uno de estos mercados. Por ejemplo, vimos que en general, anuncios y promoción de ventas tienen un papel más importante al comercializar productos al consumidor, mientras que las ventas personales asumen el rol principal en el comercio con negocios. Examinamos algunas de las razones para ello en el capítulo 1, pero una razón principal para las diferencias entre el marketing B2B y B2C estriba en las diferencias entre los negocios y los procesos de comportamiento de compra de los consumidores, descritos en el capítulo 3. Un contraste evidente es el marketing de BCMR contra el marketing de bienes de capital costosos para la industria, los cuales a menudo son altamente técnicos. A pesar de esto, es un error concluir que la publicidad no tiene un rol importante en el marketing de productos industriales. De hecho, el personal de ventas con frecuencia subestima la contribución de la publicidad al considerarla como pérdida de recursos de la compañía. La relación entre publicidad y ventas se estudia más adelante en este capítulo.

La "nueva" mezcla promocional considera cada vez más las posibilidades de comercio electrónico, lo cual se ve resaltado con los avances en este campo y el número de compañías que usan tales medios. Además, el uso de líneas telefónicas sin costo también facilita la comunicación y la vuelve gratuita para el cliente potencial. Estos aspectos más contemporáneos se ponen de relieve en los dos ejemplos siguientes:

El comercio electrónico se facilita con la nueva página

PSICommerce es un nuevo paquete de *e-commerce* (comercio electrónico) diseñado por PSINet para abrir el mundo del comercio global a empresas pequeñas y medianas (PYMES). Asegura que convierte el comercio en la red en un proceso sencillo y redituable.

El paquete básico de PSICommerce cuesta £125 el registro por PYME y la obtención del paquete de componentes para conectarse a Internet. Una conexión continua comienza con £100 mensuales.

Un documento oficial afirma que las transacciones de comercio electrónico en el Reino Unido valen actualmente más de $5,000 millones.* El crecimiento para los próximos tres años podría alcanzar más de $50 mil millones; se espera que entre el 70 y 80% de los ingresos del comercio electrónico impliquen a empresas pequeñas y medianas, ya sea en el mercado B2B o B2C.

El director de PSINet en Reino Unido y vicepresidente en Europa sugiere que la avidez de las PYMES por el comercio electrónico se desarrolla con rapidez. Sin embargo, la adopción muchas veces se extingue por miedo a los costos relacionados con las complejidades técnicas de desarrollar y elaborar una "tienda" en Internet e integrar los sistemas de pago mediante tarjetas de crédito.

El paquete PSI permite a cualquier negocio pequeño comerciar al instante y de manera global en Internet. Quizá tengan solo dos o tres clientes en el mundo, pero Internet les permite vencer la barrera física del comercio.

Fuente: www.psicommerce.co.uk
*En esta obra el signo $ representa dólares estadounidenses, a menos que se especifique otra unidad monetaria.

Beneficios de los números de marketing para los negocios

Muchas compañías no se dan cuenta de que los números telefónicos pueden ser una herramienta efectiva de marketing en términos de generación de ingresos y bases de datos crecientes de clientes. La investigación indica que los números para marketing pueden aumentar llamadas hasta 300 por ciento. Los expertos en esta industria consideran que existen varios beneficios al usar números de marketing y sugieren plantearse algunas preguntas cuando se ponderan las ventajas y desventajas:

- ¿Intenta aumentar la conciencia acerca de los productos y servicios de la compañía?
- ¿Trata de mejorar la calidad de su servicio a clientes?
- ¿Trata de ampliar el alcance de su negocio?
- ¿Ya cuenta con una base de clientes sólida y desea generar una nueva corriente de ingresos?

Sitios Web: www.theidm.com (Institute of Direct Marketing).

2. *Etapa en el proceso de compra.* En el capítulo 3 se sugiere que tanto en el caso de los productos industriales como en los dirigidos al consumidor, es útil considerar las etapas por las que pasa un comprador potencial en el periodo en el cual toma la decisión de compra. Aunque existen varias maneras de conceptualizar este proceso, en esencia, consiste en que el comprador potencial se mueve desde una posición de desconocimiento de una compañía y sus productos a otra donde está convencido de que los productos y servicios de esa compañía son los más adecuados para sus necesidades. La naturaleza secuencial de este proceso se muestra en la figura 2.7.

Para un desembolso dado, la publicidad y los anuncios son más efectivos en las primeras etapas del movimiento del cliente desde el desconocimiento a la comprensión. La venta personal es más efectiva en términos de costos que otras formas de actividad promocional durante las etapas de convencimiento y compra. Esto no significa que las "llamadas de ventas" o "búsqueda de clientes" no sean un área importante de las actividades de ventas, pero, como se verá, esas llamadas son mucho más efectivas si el cliente ya conoce los productos de la compañía. La **llamada de ventas** o de **búsqueda de clientes** suele asociarse con la venta directa al público en general. Este personal de ventas con frecuencia se apoya en un guión preparado con anterioridad, lo cual ha dado lugar al término "venta enlatada" en el sentido de que, de alguna forma, siempre sale lo mismo de cada lata. El guión comprende un conjunto lógico de preguntas, y cuando el representante de ventas se encuentra con un obstáculo, recuerda lo que está en el guión y los métodos para vencerlo. El guión cubre una variedad de técnicas, desde la apertura de la entrevista de venta hasta su cierre. El problema más grande es hacer la llamada inicial, y la búsqueda de clientes sugiere que esta llamada inicial debería enfocarse en obtener información y luego establecer la próxima cita. Al hacerlo, se colocan los cimientos para establecer confianza y crear una alianza, pues si el orden de las técnicas se hace demasiado rápido y se obtiene como respuesta un "No", después será muy difícil persuadir al cliente para que cambie de opinión. Es mejor esperar

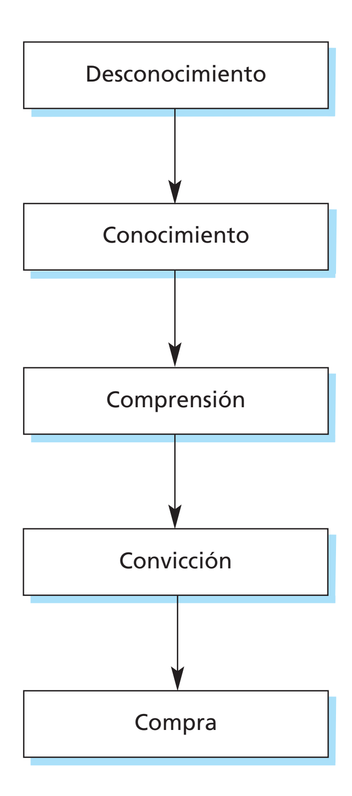


Figura 2.7 Etapas en el proceso de compra

al momento más adecuado, cuando el ejecutivo de ventas sienta que un "Sí" es un resultado más probable.

La Tack[3] School of Sales Training fue uno de los primeros diseminadores de estas ideas en Estados Unidos, después de la Segunda Guerra Mundial, y el enfoque da consejos prácticos sobre esos asuntos:

- La importancia de obtener el nombre correcto de la persona.
- Usar preguntas para enganchar al cliente potencial.
- Hacer preguntas iniciales de calificación antes de comenzar el argumento de ventas.
- No pedir información irrelevante.
- No pretender tener conocimientos que no se poseen.
- No sonar demasiado entusiasta, pues se puede interpretar como desesperación.
- Confirmar la cita por escrito.

La llamada de ventas suele verse como negativa, y la publicidad adversa algunas veces acompaña a estas técnicas. Varios programas de televisión han dado cuenta de casos en los cuales se han aplicado técnicas de alta presión a clientes que ni siquiera lo advierten.

3. *Estrategias de empujar* versus *estrategias de halar.* Uno de los determinantes principales en la elección de la mezcla promocional es el grado en el que una compañía decide concentrar sus esfuerzos, en términos de sus canales de distribución. Esto quizá se ilustre mejor comparando una estrategia de empujar con una de halar.

Una **estrategia de empujar** es la que dedica sus esfuerzos de marketing a impulsar el producto a través de los canales de distribución. Lo importante es asegurar que los distribuidores y minoristas almacenen el producto en cuestión. La idea es que si se induce a los miembros del canal de distribución a almacenar el producto, ellos, a la vez, querrán asegurar que el producto llegue al consumidor final. En general, una estrategia de empujar hace gran hincapié en la venta personal y la promoción comercial en la mezcla promocional.

Una **estrategia de halar** se apoya mucho más en la publicidad para promover el producto ante el consumidor final. La esencia de este enfoque se basa en la idea de que si se genera la demanda suficiente para los consumidores finales de un producto, el resultado será que los consumidores pedirán el producto a los minoristas. Estos lo solicitarán a los distribuidores quienes, a la vez, se comunicarán con el fabricante. De esta manera el producto se "hala" por el canal de distribución, al crear una demanda del consumidor mediante una publicidad asertiva. (La administración de los canales de distribución se estudia en el capítulo 10 y, en particular, se examina el rol cada vez menos importante de los distribuidores).

4. *Etapa del ciclo de vida del producto.* El capítulo 1 introdujo el concepto de ciclo de vida del producto. Existe evidencia que sugiere que las herramientas promocionales varían su efectividad relativa durante las diferentes etapas de este ciclo. En general, los anuncios y la promoción de ventas son muy efectivos en las etapas de introducción y crecimiento del ciclo de vida, en tanto se sugiere que el enfoque en las ventas personales debe aumentar conforme el mercado madura y, con el tiempo, declina.

Coordinación de los esfuerzos promocionales: Relación entre publicidad y ventas

Al analizar los factores que afectan la elección de las herramientas promocionales, puede parecer que en cierto grado estas últimas son mutuamente excluyentes; por ejemplo, se elige concentrarse en uno de los dos, publicidad o ventas. Pero no es así. La relación entre las distintas herramientas promocionales, incluyendo las ventas personales, debe ser complementaria y coordinada. Tal vez este punto evidente no necesitaría resaltarse, si no fuera por el hecho de que con frecuencia esta relación complementaria se malinterpreta. Es en esta parte donde se hace más evidente el malentendido en la relación entre publicidad y ventas.

Es desafortunado que muchos gerentes de ventas y su personal piensen que el gasto en publicidad es una pérdida de recursos para la compañía. Rara vez, argumentan, un cliente compra simplemente un producto porque este se anuncia; en particular, cuando ese cliente es un comprador industrial. Debido a esto —continúa el argumento—, sería mejor que el dinero "desperdiciado" en publicidad se invirtiera donde tuviera un efecto inmediato y directo: en la fuerza de ventas. Cada vez más, la evidencia sugiere la idea de que el dinero de publicidad desperdiciado en los mercados industriales está mal asignado. Entre las funciones que puede realizar la publicidad en estos mercados se encuentran:

1. La publicidad corporativa puede ayudar a crear la reputación de la compañía y sus productos.
2. La publicidad en particular es efectiva para crear una conciencia entre los clientes potenciales. El representante de ventas que se enfrenta a un prospecto que desconoce a la

compañía y sus productos, se encuentra con una tarea más difícil para vender que quien puede ampliar la relación con base en el conocimiento inicial.

3. La publicidad ayuda al representante de ventas a comercializar nuevos productos, al llevar parte de la carga de la explicación de las nuevas características que contribuyan a reforzar la comprensión.
4. La publicidad empleada en los cupones de devolución se puede usar para abrir nuevas cuentas para la fuerza de ventas.

En general, el mayor beneficio de la publicidad en los mercados industriales se ve, no por un efecto directo sobre los ingresos por ventas, sino en la reducción de los costos globales de las mismas. La evidencia sugiere que, dada la frecuencia adecuada, esta reducción en los costos de ventas a los clientes que fueron expuestos a la publicidad puede ser de hasta un 30 por ciento. A la inversa, los que no hacen publicidad tal vez están en desventaja. El costo de vender a los clientes expuestos a la publicidad del competidor puede aumentar hasta un 40 por ciento.

Al comercializar los bienes al consumidor, la **marca** y su imagen son muy importantes y suele pensarse que la publicidad es la herramienta promocional más efectiva. Sin embargo, la venta personal y la fuerza de ventas bien capacitada contribuyen de manera significativa a aumentar la penetración en el mercado, influyendo en los distribuidores para que asignen más espacio en los estantes a los productos de la compañía y persuadiendo a nuevos distribuidores para almacenarlos.

En todo momento, las ventas y la publicidad deben coordinarse para lograr los objetivos de la compañía. Es importante para los ejecutivos de ventas estar informados acerca de las campañas de publicidad. Esta debe utilizarse en ventas: el tema de los anuncios debe reforzarse con la presentación de ventas.

De las estrategias de ventas a las tácticas

Hemos visto que varios factores influyen en el establecimiento de las estrategias. Se ha sugerido que esta influencia es más directa cuando se determina el énfasis relativo que se dará a la actividad de ventas en toda la compañía y la estrategia promocional. Las estrategias de ventas también reciben influencia de los objetivos de marketing y ventas especificados en el plan de marketing. Como ilustración, un objetivo de marketing como aumentar la participación del mercado quizá signifique que el gerente de ventas debe asegurar el aumento de las ventas del año entrante en 10 por ciento. Más aún, el documento de planeación debe especificar la ruta o estrategia mediante la cual se lograrán; por ejemplo, "los esfuerzos adicionales de ventas deben dirigirse a la apertura de nuevas cuentas". Los objetivos y las estrategias de ventas, por lo tanto, también surgen directamente del proceso de planeación, después de la consulta y el acuerdo con el personal relevante.

Sin embargo, no todos los investigadores apoyan los méritos del marketing de relaciones. Por ejemplo, Shaw argumenta: "Los comerciantes deben abandonar su obsesión por los clientes fieles, ya que esto se ha convertido en una distracción de la labor básica de las ventas y del seguimiento de los orígenes del éxito en las mismas".[4] Una vez acordadas estas guías estratégicas, debe desarrollarse un conjunto detallado de actividades dentro del proceso de planeación. El gerente de ventas debe determinar las acciones específicas requeridas para alcanzar las metas, es decir, las tácticas.

Las tácticas abarcan las actividades diarias de la función de ventas hacia el logro de los objetivos de marketing y ventas. Las tácticas también incluyen las acciones que deben tomarse como respuesta a eventos inesperados a corto plazo en el mercado, por ejemplo, un

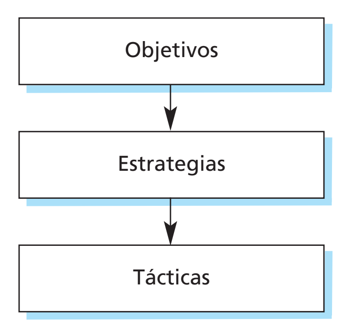


Figura 2.8 Relación entre objetivos, estrategias y tácticas

esfuerzo promocional especial de un competidor. La relación entre objetivos, estrategias y tácticas se muestra en la figura 2.8.

Las decisiones tácticas representan la "sincronía" entre las actividades de ventas y abarcan muchas áreas de decisión que se cubren con mayor detalle en capítulos posteriores; por ejemplo, el uso del personal de ventas —planeación y diseño territorial (capítulo 15)— se puede considerar un aspecto táctico de las ventas. Asimismo, el diseño de sistemas de incentivos (también en el capítulo 15), debería formar parte de un plan táctico diseñado para alcanzar las metas de ventas dentro del marco de referencia de las estrategias comerciales.

La importancia de las decisiones tácticas no debe subestimarse; incluso las estrategias mejor formuladas fracasan por falta de tácticas apropiadas. Como ejemplo del uso y la importancia de las tácticas en ventas, presentamos brevemente un aspecto de compras que es de vital interés para muchas compañías, a saber, la lealtad a la marca o el proveedor.

Lealtad a la marca o al proveedor

Si examinamos la compra de productos y servicios en el tiempo, encontramos que muchas veces la secuencia de compras de los individuos indica que en repetidas ocasiones compran la misma marca de un producto o, si el producto es industrial, son consistentes en la compra a un proveedor en particular. Para estos individuos, imaginamos que la marca o el proveedor en cuestión se llama X, la secuencia de compra sería la siguiente:

Evento de compra	1	2	3	4	5	6
Marca comprada o proveedor	X	X	X	X	X	X

No hay duda de que existe la lealtad a la marca o al proveedor. Más aún, cultivar esta lealtad entre los clientes con frecuencia significa una gran parte del marketing táctico y del esfuerzo de ventas, lo cual representa un activo de mercado sustancial para una compañía.

Si se favorece una perspectiva a largo plazo, como el cultivo de la lealtad de un cliente, complementa las técnicas tradicionales para cimentar una marca. Sin duda, como insiste Martin, las relaciones de los clientes con las marcas ayudan a aislar las marcas de los competidores: "el vínculo cliente-marca se puede ver como un subconjunto importante del marketing de relaciones".[5]

Además, Reichhel y Schefter también apoyan esta teoría cuando aseguran que "la marca influye en un grupo grande de clientes" y que estos "buscan relaciones estables a

largo plazo",[6] Curtis resume de manera sucinta que "los clientes necesitan sentir que son parte de la cruzada de la marca".[7]

Antes de considerar el papel que pueden tener las tácticas de ventas en este proceso de cultivar la lealtad, es importante explicar con precisión qué quiere decir lealtad a la marca, un concepto en apariencia sencillo que da lugar a algunos malentendidos.

Regresemos a la secuencia de compra recién mostrada. Aunque hemos sugerido que tal secuencia está asociada con un cliente leal a la marca, la existencia de ese arreglo de compras para un cliente no constituye, por sí misma, evidencia de que este cliente *es* leal a la marca. Hay varias explicaciones para este comportamiento de compra. Una explicación posible es que este cliente concentra gran parte de sus compras en un distribuidor, y este en particular solo almacena la marca X de este producto; es decir, el cliente exhibe lealtad a la tienda, más que a la marca. Otra explicación posible es que este cliente no da importancia a la marca o al proveedor; no tiene una lealtad consciente a la marca, sino más bien solo cayó en el hábito de compra de ella y no se toma la molestia de cambiar. En este segundo ejemplo, podemos decir que el cliente debe estar razonablemente satisfecho con la marca que compra de manera continua. Si no fuera así, o si de pronto quedara insatisfecho, tomaría la decisión de cambiar. De cualquier modo, el hecho es que esta no es una verdadera lealtad a la marca.

La lealtad a la marca o al proveedor existe cuando los clientes toman una decisión consciente de concentrar sus compras en una marca específica porque consideran que el proveedor o la marca son superiores a los otros. Puede haber varias razones o bases para la percepción de esta superioridad; por ejemplo, la calidad superior, mejor entrega y servicios posteriores a la venta, la disponibilidad de crédito, o alguna combinación de varios factores. Al analizar las razones posibles para la lealtad a la marca o el proveedor, vemos una gran cantidad de motivos, percepciones, actitudes y áreas de comportamiento más complejas que se estudian en el capítulo 3.

El concepto de lealtad a la marca o al proveedor es complicado y debe tenerse cuidado al interpretar la evidencia de sus causas, muchas veces contradictoria. De todas formas, existen algunas indicaciones de que el vendedor puede tener un papel clave que ayude a establecer la lealtad a la marca o al proveedor entre los clientes de una compañía. Una de las razones de la teoría aprendida sugiere que tenemos una tendencia a repetir las experiencias placenteras y a evitar las que no lo son. Entre las impresiones más poderosas y duraderas que sirven como fuente de placer en las actividades de compra está el encuentro cara a cara con el personal de ventas. Las actitudes y el comportamiento favorables del personal de ventas al tratar a sus clientes contribuyen de manera significativa a la creación de lealtad a la marca o al proveedor.

2.5 CONCLUSIONES

Se estableció un marco de trabajo para las estrategias y tácticas de ventas. Vimos que se desarrollan y operan dentro del marco de planeación de marketing. La función de ventas hace contribuciones valiosas al establecimiento de los planes de marketing al proporcionar datos clave sobre clientes, mercados, competidores, pronósticos de ventas y presupuestos. A la vez, las actividades de ventas tienen una influencia directa en las decisiones tomadas

durante la etapa de planeación de marketing. Mientras tanto, el creciente papel esencial de las bases de datos no debe ignorarse.

Observamos las decisiones de planeación para el programa de marketing o la mezcla de marketing, en especial, la mezcla de comunicaciones de una compañía. Se demostró que los factores como el mercado por tipo de producto, los pasos en el proceso de compra, las estrategias de empujar contra halar, y las etapas en el ciclo de vida del producto influyen en las estrategias de promoción y, en consecuencia, en las estrategias de ventas.

Por último, examinamos las tácticas de ventas, la relación entre publicidad y ventas, así como la importancia de la lealtad a la marca o al proveedor. Se mostró que la publicidad tiene un papel clave en el apoyo a la fuerza de ventas, pues reduce costos de ventas y facilita su tarea. La lealtad de los clientes a la marca o al proveedor es un activo valioso para cualquier compañía, en tanto que la fuerza de ventas es central para el establecimiento y mantenimiento de dicha lealtad.

Referencias

[1]Weihrich, H. (1982) "The SWOT matrix —a tool for situational analysis", *Long Range Planning*, 15 (2), pp. 54-66.

[2]Shultz, D. E., Tannenbaum, S. I. y Lauterborn, R. F. (1993) *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois.

[3]Tack, A. (1989) "Increase your sales the Tack way", Gower, Aldershot.

[4]Shaw, R. (1999) "Customers are about sales, not false friendships", *Marketing*, enero, p. 20.

[5]Martin, C. L. (1998) "Relationship marketing: a high-involvement product attribute approach", *Journal of Product and Brand Management*, 7 (1), pp. 6-26, p. 20.

[6]Reichheld, F. y Schefter, P. (2000) "E-Loyalty", *Harvard Business Review*, julio/agosto, pp. 105-113, p. 110.

[7]Curtis, J. (2000) "Get some decent exposure", *Revolution*, 12 de julio, pp. 32-36, p. 33.

CASO PRÁCTICO

Bimbo en China

En 2006 Grupo Bimbo, con sede en México, adquiría los activos de la empresa española RicoPan que operaba en los mercados de Beijing y Tianjin. La operación tenía, en aquel entonces, un valor aproximado de $11 millones.

Antes de iniciar operaciones, Bimbo tuvo que hacer modificaciones a la planta. "La fábrica no tenía el nivel acostumbrado por la empresa, por lo que se invirtió en reparaciones por cuestión de seguridad, en alimentos e higiene", señala Jorge Zárate, director de Bimbo Asia. Zárate comenta que se han impartido métodos de limpieza, cursos de panificación, así como talleres de visión y valores de la compañía. Es decir, se ha mejorado con creces la operación de la fábrica.

En 2007 Bimbo inauguró su primera planta en China, colocándose como la primera empresa mexicana en producir de forma masiva sus productos y venderlos directamente al consumidor a través de supermercados.

"Es la realización de algo que nunca soñamos: estar en el país del futuro. Hemos logrado penetrar por medio del paladar a esta cultura diferente tras lograr innovaciones muy interesantes", dijo Lorenzo Servitje, presidente honorario de Grupo Bimbo. "El éxito de Bimbo en los 17 países en los que se ha colocado, consiste en que somos argentinos en Argentina, estadounidenses en Estados Unidos, y ahora seremos chinos en China", añadió el empresario.

A partir de 2008 los productos de Bimbo se venden en las sucursales de Carrefour y Wal-Mart, además de supermercados locales y tiendas de conveniencia, como Quick. En el mercado chino, ya suman 18 productos, destacando el pan integral como el más vendido. Algunos llaman la atención, sobre todo a los mexicanos que llegan y ven presentaciones improbables en su país, como el pan de maíz o el de leche dulce, los roles de carne y los de frijol rojo con pasas. "Los gustos varían en China. Aquí el frijol se come dulce. Este país es una mezcla de Oriente y Occidente", explica Zárate.

Bimbo Asia cuenta con 800 trabajadores, cinco de ellos mexicanos. La empresa piensa extenderse a otras regiones de China, ya que, como señala el directivo, se trata de "un mercado fragmentado". Sin embargo, a pesar de las grandes oportunidades que ofrece este nuevo mercado, la panificadora mexicana ha buscado consolidar primero su operación en Beijing, para extenderse después a otras ciudades del país, con base en un crecimiento planeado.

Para 2010 Bimbo habría logrado entrar al país asiático innovando en la red de distribución minorista; inicialmente requirió 187 camiones y 38 bicicletas para llegar a todos los puntos del país. Así, Bim-Bao ofrece sus productos desde Beijing hasta la frontera con Rusia.

En una de las puertas de entrada a la Ciudad Prohibida en el corazón de Beijing, hay una bicicleta celeste estacionada vendiendo panes dulces. Es la única tienda callejera en este imponente espacio que fuera residencia de los emperadores chinos durante cinco siglos.

Grupo Bimbo consiguió, con buenos contactos y servicio, vender en la explanada —y en otros siete puntos— en uno de los sitios turísticos más visitados de China (y de donde Starbucks tuvo que salir, debido a las presiones de activistas, poco antes de la llegada de la empresa mexicana). La imagen es un símbolo: por un lado refleja la velocidad con la que la marca mexicana logró colarse en la cultura china en apenas cuatro años de operacio-

nes, y por otro, la logística de la cual la empresa ha tenido que echar mano para operar en este país.

En México y en el resto de América Latina, la red de distribución de Bimbo ha sido uno de los pilares para su éxito. Con un sistema de "agencias de distribución" y con vendedores provistos de *hand helds* (agenda digital personal con aplicación Web) para levantar pedidos, la producción de la panificadora, prácticamente, se hace "justo a tiempo". Más del 85% de las ventas de Bimbo son al detalle, a través de este mecanismo.

A pesar del crecimiento en infraestructura que ha tenido China, las nuevas carreteras aún son insuficientes para la distribución de productos desde el centro hacia el norte y hacia el sur. "Lo que en México nos demanda 10 horas de carretera, en China son 27", agrega el ejecutivo.

Bimbo ofrece sus productos desde Beijing (al noroeste) hasta la frontera norte con Rusia. Siendo la frescura una de las variables más sensibles para los chinos, Bimbo tuvo que montar una red de 187 camiones propios y una red tercerizada de distribuidores para distancias más cortas. Además, creó un plan de reparto de tres veces a la semana. Bimbo no solo innovó en el mercado del pan (muy nuevo en la dieta china), sino en la distribución minorista. "Cuando compramos la empresa en China (RicoPan), ellos no vendían a negocios modestos", afirma Zárate.

Los negocios modestos en China están en *hutones*, barrios antiguos de calles muy angostas e intrincadas. Allí Bimbo innovó con un sistema de transporte: las bicicletas. "Simplemente porque allí no entran camiones", dice Zárate.

Bimbo tiene una cartera de 30,000 clientes pequeños en *hutones*, atendidos por una flotilla de 38 bicicletas. "No solo innovamos con el transporte, sino con el estilo", agrega Zárate. A diferencia de la competencia, los vendedores de Bimbo son los únicos que portan uniforme de la empresa y sus bicicletas están pintadas con los logos mexicanos.

Uno de los planes de Bimbo para 2011 es dar a sus vendedores computadoras portátiles para levantar pedidos instantáneos y obtener información de los pequeños negocios.

El desembarco en China demandó el triple de tiempo que en otros países. A pesar de que la empresa compró en abril de 2006 la primera planta en Beijing, el lanzamiento oficial de la marca no fue sino hasta mediados de 2007. "Fue una acción de disminuir la marca PanRico, conservando los colores y el osito de Bimbo", afirma Zárate. Optaron por un nombre que suena similar a Bimbo (Bim-Bao), un juego de caracteres chinos que significan "huésped del castillo". Y la mejor promoción la tienen siendo huéspedes, ni más ni menos, que del castillo más importante de Asia: la Ciudad Prohibida.

Uno de los secretos: ¿cómo hacer negocios en China?

1. No traducir literalmente, el mandarín es un idioma de matices.
2. Se requiere más tiempo y gente para arrancar. Bimbo se tardó mucho más de un año.
3. A los chinos no les gustan los sabores extremos ni las combinaciones dulce-ácido. El pan se consume como postre.
4. Hay poca publicidad en la vía pública, y mucha presencia de marca con sus bicicletas y *product placement* en telenovelas coproducidas por Televisa en China.
5. La logística es complicada. En las calles, el pan se reparte en bicicletas.

Fuente: www.cnnexpansion.com, "Bimbo 'destraba' las puertas en China", 10 de septiembre de 2010.

Preguntas para discusión

1. Dé una breve descripción de las maneras en que usted podría contribuir al proceso de planeación de marketing de Bimbo en China, del año 2006 al 2010.
2. Observe el análisis de Bimbo para iniciar operaciones en China, ¿qué aspectos o problemas detecta como relevantes en las actividades de la fuerza de ventas en ese país? ¿Por qué razón?
3. ¿Cómo se modificaron las estrategias de la mezcla de marketing de Bimbo en América Latina para poder operar en el continente asiático? Comente para cada uno de los componentes de la mezcla.
4. ¿Cómo aplicaría los análisis PESTLE y SWOT en este contexto?

Preguntas de examen

1. Explique la diferencia entre las estrategias de marketing y las estrategias de ventas.
2. ¿Cuál es la relación entre objetivos, estrategias y tácticas?
3. Analice las partes que componen la mezcla de comunicación.
4. ¿Cuál es la relación entre el análisis SWOT y la matriz SWOT?
5. ¿Qué significa planeación de contingencia y cuándo se requiere en el proceso de planeación de marketing?

Parte 2

Entorno de ventas

El capítulo 3 presenta un examen detallado del comportamiento del consumidor y el comprador organizacional. En particular, se consideran sus diferencias en términos de cómo cada situación de compra necesita un enfoque de ventas totalmente diferente. El comportamiento de compra del consumidor se considera más adelante de forma más detallada. El área clave de marketing para las organizaciones que compran se examina en términos de factores importantes que afectan este proceso, incluyendo la clase de compra y el tipo de producto. Los desarrollos en la práctica de compras se examinan después; en especial, las compras centralizadas y el JIT o manufactura optimizada, y se revisa también cómo han afectado la relación entre vendedor y comprador. Los conceptos de "marketing inverso" y "marketing de relaciones" surgieron a partir de estos sucesos y se describen en términos de su influencia sobre la práctica de ventas.

En el capítulo 4 se estudian las condiciones de venta desde un punto de vista macroeconómico, y se analizan las fuerzas administrativas y del entorno que actúan sobre las ventas, incluyendo aspectos como elevar las expectativas del consumidor y del comprador organizacional, y la expansión del poder de negociación de los compradores principales. Se analizan las fuerzas tecnológicas vinculadas con tecnología de la información (TI), al igual que las nuevas técnicas administrativas desarrolladas, en gran parte, como resultado de tales investigaciones. Casi todo el resto del capítulo 4 está dedicado a los canales de ventas y su selección, evaluación y características. Se analizan las categorías de las ventas industriales, comerciales y a la autoridad pública, y en qué difieren de la venta al consumidor; además, se examinan aspectos como la concentración de mercados, la complejidad de las decisiones de compra, las relaciones a largo plazo y el comercio recíproco. Se considera la venta para reventa, incluyendo un análisis separado de las franquicias, seguido por otro de la venta de servicios. Después se estudian las promociones de ventas a los consumidores y clientes comerciales, y la respectiva efectividad de las exhibiciones y relaciones públicas en apoyo a las actividades de ventas.

En el capítulo 5 se examinan aspectos de la venta internacional y se consideran aspectos económicos como el saldo de los pagos, la participación del Reino Unido y la Unión Europea en el comercio internacional. Luego se presentan algunas ideas acerca de cómo opera el comercio internacional a nivel de compañía. Los factores culturales son un elemento importante del negocio internacional y este capítulo se ocupa de cuestiones como estética, religión, organización social y cambio cultural. La manera de organizar la venta internacional también es

un aspecto importante de los negocios y se hace una distinción entre el marketing multinacional, el internacional y la exportación. Los agentes, distribuidores, las licencias y los proyectos de riesgo compartido son aspectos de las transacciones comerciales en el extranjero, y se estudian otorgando una consideración especial a los asuntos de fijación de precios internacionales.

El capítulo 6 se dedica a revisar características legales y éticas. La ley considera aspectos de los contratos, incluyendo términos y condiciones. Después se analizan los términos del comercio y las prácticas de negocios en general. El capítulo concluye con un análisis de cuestiones éticas, que cubren sobornos, engaño y comercio recíproco.

3 Comportamiento del consumidor y el comprador organizacional

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Comprender las diferentes motivaciones del consumidor y los compradores organizacionales.
2. Formular estrategias para acercarse al consumidor y al comprador organizacional.
3. Reconocer la importancia de la administración de relaciones.

CONCEPTOS CLAVE

- ACORN
- administración de relaciones
- administración de la calidad total (ACT)
- análisis del valor
- arrendamiento financiero
- arrendamiento operativo
- centro de compras
- clase de compra
- comportamiento de compra organizacional
- compras centralizadas
- compromiso progresivo
- costos del ciclo de vida
- criterios de exclusividad
- criterios de selección
- enfoque de interacción
- entrega/compra justo a tiempo (JIT)
- fase de compra
- grupo de referencia
- marketing inverso
- personalidad de la marca
- proceso de toma de decisiones del consumidor
- socios estratégicos
- unidad de toma de decisiones (UTD)

3.1 DIFERENCIAS ENTRE CONSUMIDOR Y COMPRADOR ORGANIZACIONAL

Existen varias diferencias importantes entre el consumidor y el comprador organizacional que tienen implicaciones primordiales para el marketing de bienes y servicios, en general, y para la función de ventas personales, en particular.

Menos compradores organizacionales

En general, una compañía comercializadora de productos industriales tendrá menos compradores potenciales que una dedicada a comerciar en los mercados de consumidores. En el primer caso, es frecuente que el 80% de la producción se venda, quizás, a 10 o 15 organizaciones, lo cual indica que la importancia de un cliente en el mercado negocio a negocio (B2B) es mucho mayor que para la compañía con marketing enfocado en los consumidores. Sin embargo, esta situación se complica en algunos mercados al consumidor, donde la importancia de los intermediarios comerciales —como los supermercados— es tan grande que, aunque en última instancia los productos tienen un mercado de muchos millones de personas, los clientes inmediatos de las compañías tienen una posición junto a la de los compradores organizacionales.

Relaciones de largo plazo, cercanas, entre los compradores organizacionales y los vendedores

Dada la importancia de los clientes grandes, tiene sentido que los proveedores inviertan en relaciones a largo plazo con ellos. Esto se refleja en el crecimiento de ventas de las cuentas clave, en el cual la labor de ventas y los equipos de marketing se dedican especialmente a dar servicio a los principales clientes. Estos últimos también aprecian las ventajas de establecer relaciones cercanas con los proveedores. Por ejemplo, Ford redujo su número de proveedores de 30,000 a 3,000, y ahora, en algunos casos, tiene una relación de un solo proveedor. En muchos mercados de consumidores, la naturaleza de las relaciones es diferente: los clientes y los fabricantes rara vez se conocen, y es muy común el cambio de marca para diversos productos en el supermercado.

Los compradores organizacionales son más racionales

Al igual que todas las personas, los compradores organizacionales se ven afectados por factores emocionales; por ejemplo, son susceptibles a los colores del equipo de oficina o al hecho de que les agrade o no un ejecutivo de ventas, etcétera. Sin embargo, es probable que, en general, el comprador organizacional sea más racional. Con frecuencia tomarán decisiones con base en criterios económicos. Esto se debe a que los compradores organizacionales tienen que justificar sus decisiones ante otros miembros de la organización. Los ejecutivos de ventas del tractor Caterpillar basaron su presentación en el hecho de que aunque el precio de compra inicial de sus tractores era más alto que el de la competencia, a lo largo de su vida los costos del tractor eran significativamente más bajos. Este atractivo económico racional resultó muy exitoso durante muchos años. Los clientes cada vez consideran más el costo durante el ciclo de vida y el análisis de “valor en uso” para evaluar los productos. Las compañías ferroviarias, por ejemplo, calculan los costos del ciclo de vida incluyendo precio de compra, costos de operación y costos de mantenimiento cuando ordenan una locomotora.

La compra organizacional se hace con requerimientos específicos

En el marketing B2B es común que los compradores determinen las especificaciones del producto, y que los representantes de ventas ofrezcan un producto a la medida para satisfacerlos. Tal situación es factible por el gran ingreso potencial de esos productos, como en el caso de las locomotoras. Esto no es una característica del marketing al consumidor, donde se ofrece un producto final que tal vez se desarrolló para cumplir con las necesidades de un segmento de mercado, pero que más allá de eso, no pretende cumplir necesidades individuales, pues resultaría poco económico.

La compra recíproca es importante en la compra organizacional

Como un comprador organizacional puede estar en una posición de poder para negociar con un vendedor, es posible demandar concesiones a cambio de realizar el pedido. En algunas situaciones es posible que el comprador demande al vendedor la compra de algunos productos a cambio de asegurar el pedido. Por ejemplo, un comprador de neumáticos para un fabricante de automóviles tal vez pida que, a cambio del contrato, el productor de neumáticos le compre los autos para su compañía a este fabricante.

La compra/venta organizacional puede ser más riesgosa

Los mercados B2B se caracterizan, algunas veces, por un contrato acordado antes de fabricar el producto. Más aún, el producto en sí puede ser altamente técnico y el ejecutivo de ventas quizá se enfrente con problemas imprevistos una vez comenzado el trabajo. Por ejemplo, Scott-Lithgow obtuvo un pedido para construir una plataforma petrolera para British Petroleum, pero el precio establecido resultó poco económico, dada la naturaleza de los problemas asociados con la construcción. GEC obtuvo un contrato para desarrollar el sistema de vigilancia Nimrod para el Ministerio de Defensa de Inglaterra, pero algunos problemas técnicos ocasionaron que el proyecto fuera blanco de publicidad adversa. Otro ejemplo es el de British Rail, que encontró problemas técnicos con la comisión del diesel Clase 60 para locomotoras construidas por Brush Traction, aunque con el tiempo, esos problemas se resolvieron.

La compra organizacional es más compleja

Muchas compras organizacionales, sobre todo las que incluyen grandes sumas de dinero y son nuevas para la compañía, implican a muchas personas en diferentes niveles de la organización. El director administrativo, ingenieros de producto, gerentes de producción y de compras, así como operarios pueden influir en la decisión de qué máquina costosa es conveniente adquirir. La tarea de ventas varía de acuerdo con la forma en que influye cada una de estas personas sobre el proceso de compra; es posible que la venta se lleve a cabo con la influencia de varios niveles de la empresa y se realice por medio de todo un equipo de ventas, y no por un solo representante.[1]

La negociación con frecuencia es importante en la compra organizacional

Muchas veces es importante negociar al momento de hacer una compra organizacional, debido a la presencia de compradores y vendedores profesionales y al tamaño y la

complejidad del proceso. El precio de lista del proveedor puede ser un punto de partida para la negociación, pero el precio pagado, en realidad, depende de las habilidades de negociación y las bases de poder de compradores y vendedores.

3.2 COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

Los consumidores son individuos que adquieren productos y servicios para el consumo personal. En ocasiones es difícil clasificar un producto como un bien para el consumidor o para una organización. Los automóviles, por ejemplo, son bienes que los consumidores compran para uso personal; en cambio, las organizaciones los emplean para realizar sus actividades (como brindar transporte a un ejecutivo de ventas, entre muchas otras). Para ambos tipos de consumidores, el conocimiento de los clientes solo se obtiene contestando las cinco preguntas siguientes.

1. ¿*Quién* es importante en la decisión de compra?
2. ¿*Cómo* compran?
3. ¿*Cuál* es su criterio de elección?
4. ¿*Dónde* compran?
5. ¿*Cuándo* compran?

Este capítulo se ocupa de las tres primeras preguntas, ya que con frecuencia son las más difíciles de responder.

¿Quién compra?

Muchas compras de consumidores son individuales. Una persona quizás esté haciendo una compra compulsiva al adquirir una barra de dulce que ve exhibida entre muchos otros dulces en el puesto de periódicos. Sin embargo, la toma de decisiones también puede hacerse mediante un **centro de compras**, como en una casa. En esta circunstancia varios individuos interactúan para influir en la decisión de compra. Cada persona asume un papel en el proceso de toma de decisiones. Blackwell, Miniard y Engel describen cinco roles en este proceso.[2] Es posible que cada uno sea representado por el esposo, la esposa, los hijos u otros miembros de la familia:

1. *Iniciador:* Es la persona que comienza el proceso de considerar una compra. Esta persona puede reunir información para ayudar en la decisión.
2. *Influyente:* Es la persona que intenta persuadir a otros en el grupo respecto a la decisión que se va a tomar. Los influyentes suelen reunir información e intentan imponer su criterio sobre la decisión.
3. *Encargado de tomar la decisión:* Es el individuo con el poder y/o la autoridad financiera para hacer la última elección respecto a qué producto comprar.
4. *Comprador:* Es la persona que realiza la transacción, llama al proveedor, visita la tienda, hace el pago y pone en marcha la entrega.
5. *Usuario:* Es el consumidor o usuario real del producto.

Una persona puede tener varios roles en el centro de compra. En la compra de un juguete, por ejemplo, un niño es el *iniciador* e intenta *influir* en sus padres que son los encargados de tomar la decisión. El niño puede tener la *influencia* de un hermano para

comprar una marca diferente. El *comprador* puede ser uno de los padres, ya que es quien visita la tienda para comprar el juguete y llevarlo a casa. Por último, ambos niños son *usuarios* del juguete. Aunque la compra fue hecha por una persona, los comerciantes tienen cuatro oportunidades —dos niños y dos padres de familia— que quizás afecten el resultado de la decisión de compra.

Las implicaciones de marketing al comprender quién compra se encuentran dentro de las áreas de comunicaciones y segmentación de marketing. Identificar los papeles que representan las personas dentro del centro de compras es un prerrequisito para dirigir la búsqueda de mercados meta en las comunicaciones de persuasión. Como se mostró en el ejemplo anterior, la persona que en realidad usa o consume el producto puede, o no, ser el miembro con más influencia en el centro de compras, y no siempre es el encargado de tomar decisiones. Aun cuando este último tenga un papel predominante, la comunicación con otros miembros del centro de compras tiene sentido cuando sus conocimientos y opiniones actúan como fuerzas persuasivas durante el proceso de toma de decisiones. La segunda implicación es que el intercambio de roles e influencias dentro del centro de compra de la familia proporciona nuevas oportunidades para segmentar con creatividad mercados hasta ahora estables (por ejemplo el de automóviles).

Proceso de toma de decisiones del consumidor: Cómo compra

Los científicos del comportamiento ven la **toma de decisiones del consumidor** como un proceso de solución de problemas, o de satisfacción de necesidades. Por ejemplo, un individuo puede necesitar una calculadora electrónica para resolver un problema —inexactitud o lentitud en aritmética—, con lo cual se define a sí mismo como alguien con una necesidad de cálculos rápidos y precisos. Para determinar qué calculadora comprar, un consumidor dará una serie de pasos,[3] como se ilustra en la figura 3.1.

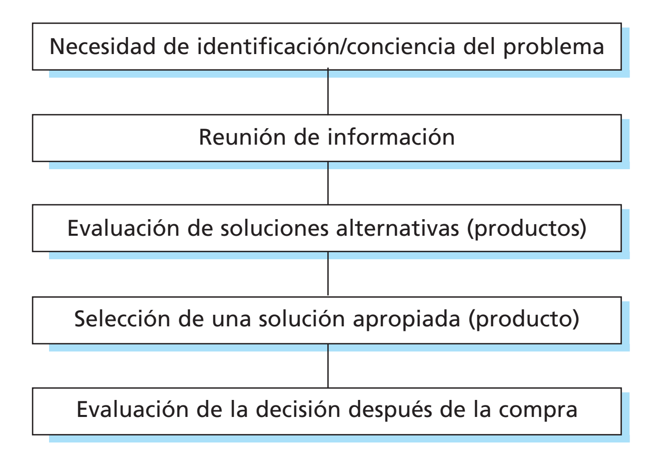


Figura 3.1 Proceso de toma de decisiones del consumidor

Fuente: Adaptado de Blackwell, R. D., Miniard, P. W. y Engel, J. F. (2003) Consumer Behaviour, Orlando, Florida: Dryden. Reimpreso con permiso de South-Western una division de Thomson Learning: www.thomsonrights.com. Fax: 800-730-2215.

Necesidades

En el caso de la calculadora, las necesidades (estimuladas por la identificación del problema) son *funcionales* en esencia. En esta situación se aconseja al representante de ventas que, después de identificar las necesidades del comprador, demuestre la velocidad y exactitud de las calculadoras que vende. Una venta exitosa puede incluir identificar las necesidades con más detalle; por ejemplo, si se requieren características especiales, o si el comprador solo tiene que realizar un conjunto de cálculos básicos. ¿Esto último implica una calculadora menos elaborada y menos costosa? Para otros productos, la satisfacción de la necesidad puede ser *emocional* o *psicológica*. Por ejemplo, una pluma Sheaffer se compra en gran parte por el estatus que ofrece, más que por una superioridad funcional marginal sobre otras plumas. Una evaluación precisa de los tipos de necesidades que satisface un producto permite al representante de ventas planear su comunicación correctamente, al presentar al producto como un medio de satisfacción de las necesidades del comprador que ofrece la solución a su problema.

¿Cómo surgen las necesidades? Esto puede ocurrir como un proceso natural de la vida; por ejemplo, el nacimiento de niños en la familia significa que se requiere un automóvil más grande. Las necesidades también surgen como respuesta a un estímulo. Un anuncio de una grabadora de video o lo que dice un ejecutivo de ventas pueden crear la necesidad de entretenimiento adicional en la casa y, al mismo tiempo, proporcionar un medio para satisfacer dicha necesidad.

El representante también debe tratar de comprender los *inhibidores de necesidades*, los cuales evitan que se active la necesidad y, con ello, impiden que comience el proceso de

Inhibidores de necesidades y la compra en eBay

Los productos en eBay pueden tentar a un consumidor que tal vez esté preocupado acerca de aspectos como la confianza (si recibirá los bienes) y la seguridad de la información financiera. Esas preocupaciones pueden actuar como inhibidores de necesidades evitando que los consumidores compren a pesar de los atractivos precios y los beneficios. Tanto eBay como Amazon han desarrollado sistemas que resuelven los problemas de seguridad financiera; sin embargo, en el caso de eBay, donde los vendedores son individuos y organizaciones independientes, el temor de no recibir los bienes sigue latente.

eBay ha introducido su sistema de PayPal para vencer este inhibidor de necesidades. El icono de PayPal se asigna a vendedores que tienen una historia confiable de venta de bienes en eBay, y ofrece cierta protección contra el fraude. La compañía también ha desarrollado un sistema de retroalimentación que permite a los compradores publicar información sobre sus transacciones y experiencias con los vendedores. Esta información se encuentra disponible para los compradores potenciales cuando el vendedor coloca un artículo para su venta. Aunque el sistema no es infalible (en el pasado, algunos miembros de eBay sin escrúpulos subastaron la retroalimentación acerca de los vendedores, lo cual les permitió crear una falsa impresión de un comercio positivo), las acciones que eBay ha tomado resultaron efectivas para animar a los compradores a vencer sus inhibiciones en relación con las compras en línea.

Fuente: Basado en George, J. F. (2004), "The theory of planned behaviour and Internet purchasing", *Internet Research*, 14 (3), pp. 198-212; y Zwick, D. y Dholakia, N. (2004), "Consumer subjectivity in the age of the Internet", *Information and Organization*, 14 (3), pp. 211-236.

toma de decisiones. Por ejemplo, alguien que desea comprar un artículo en eBay tal vez se inhiba por el miedo de pagar y no recibir el producto. eBay ha reconocido este problema, como lo explica el texto del recuadro anterior.

Recopilación de información

Muchas necesidades solo se satisfacen después de un periodo de búsqueda de información. Por ejemplo, un comprador potencial que requiere un vehículo compacto y económico puede realizar una investigación considerable, antes de decidir cuál es el modelo que mejor satisface sus necesidades. Esta búsqueda quizás implique realizar visitas a los distribuidores, ver programas en televisión sobre autos, leer revistas especializadas y reportes como *Which?*, y hablar con amigos. Es evidente que se buscan muchas fuentes de información, además de la que brinda el representante de ventas en la distribuidora. Sin duda, en algunas circunstancias la búsqueda puede posponer la participación del ejecutivo de ventas hasta el final del proceso. El comprador tal vez disminuya el número de alternativas a unas cuantas, y se ponga en contacto con el vendedor para determinar el tipo de trato disponible sobre los modelos que están en competencia.

La búsqueda de información por parte de los consumidores se apoya en el creciente uso de Internet y las compañías que proporcionan "buscadores" como Google y Yahoo! Ahora, muchos consumidores reúnen información sobre productos y precios antes de acudir a una tienda. Por ejemplo, en Estados Unidos más del 80% de los compradores de Ford han investigado las posibilidades de compra en Internet antes de ir a la distribuidora, y más del 75% de los compradores de teléfonos celulares investigan en Internet antes de comprar. Lo mismo sucede en muchos países de América Latina.[4]

Evaluación de alternativas y selección de la mejor solución

La evaluación puede concebirse como un sistema similar al descrito en la figura 3.2.

1. *Criterios de evaluación (opciones):* Son las dimensiones usadas por los consumidores para comparar o evaluar productos o marcas. En el ejemplo del auto, los criterios de evaluación relevantes pueden ser el consumo de gasolina, el precio de compra y la confiabilidad del producto.
2. *Creencias:* En la mente del consumidor son los grados en los que un producto posee las diferentes características que se desean; por ejemplo, amplitud.
3. *Actitudes:* Son los niveles de agrado o desagrado que despierta un bien, y son independientes de los criterios de evaluación y de las creencias acerca del producto medido por esos criterios. Las creencias implican conocimiento (por ejemplo, el modelo X rinde

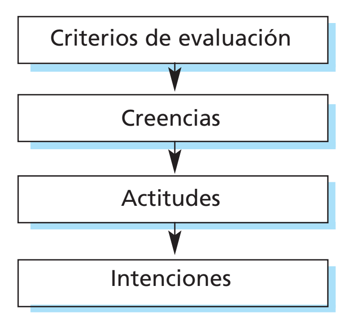


Figura 3.2 El sistema de evaluación

15 kilómetros por litro de gasolina a una velocidad estable de 90 kilómetros por hora), mientras que las actitudes implican gusto o disgusto (el modelo X es débil en cuanto al consumo de gasolina).

4. *Intenciones:* Miden la probabilidad de que las actitudes den acciones por resultado. La suposición es que las actitudes favorables aumentan las intenciones de compra, es decir, la probabilidad de que el consumidor compre.

De acuerdo con este sistema, tiene sentido que un representante de ventas averigüe con el prospecto de cliente qué criterios de evaluación está utilizando para juzgar los productos alternativos. Por ejemplo, un vendedor de sistemas de sonido estéreo intentará averiguar si un comprador potencial evalúa las diferentes unidades, principalmente, en términos del diseño externo o de la calidad del sonido. Más aún, tal vez resulte efectivo tratar de cambiar los criterios de evaluación. Digamos, si el ejecutivo de ventas de sistemas estéreo cree que la ventaja competitiva del producto está en la calidad de su sonido, pero el criterio principal del comprador es el diseño externo, el vendedor puede resaltar la calidad del sonido del producto y minimizar la importancia del diseño externo. De otra forma, si la consideración principal del comprador es la calidad del sonido, pero prefiere el sistema de un competidor, la tarea de ventas es cambiar las actitudes en favor de su producto. Las herramientas disponibles incluyen el uso de comparaciones de desempeño realizadas por las revistas y las demostraciones en la tienda.

Evaluación de la decisión después de la compra

El arte de un marketing efectivo consiste en dar satisfacción al cliente. La mayoría de los negocios confían en la compra repetitiva, la cual implica que los clientes deben quedar satisfechos con su compra (de otro modo esto no ocurre). Festinger[5] introdujo el concepto "disonancia cognoscitiva", en parte para explicar la ansiedad que sienten muchos compradores de artículos costosos justo después de la compra. El caso clásico es el del comprador de autos que asiduamente lee los anuncios después de realizar su compra, en un esfuerzo por disipar la ansiedad ocasionada por la inseguridad de si hizo, o no, lo correcto.

Los representantes de ventas con frecuencia tratan de tranquilizar a los compradores una vez que hacen su pedido de compra, asegurándoles que tomaron la decisión correcta; pero el resultado de la evaluación posterior a la compra depende de muchos factores además de lo que asegure el vendedor. La calidad del producto y el nivel de servicio posteriores a la venta sin duda desempeñan una parte importante en el fortalecimiento de la buena voluntad del cliente, y es el ejecutivo de ventas quien ayuda a los compradores asegurando que el producto que compran es el que mejor se ajusta a sus necesidades. Esto implica que quizá no sea conveniente para los intereses a largo plazo del vendedor presionar a los consumidores a adquirir artículos con un precio más alto y con características que en realidad no desean; aunque esto aumenta los márgenes de ganancias a corto plazo (y la comisión), es posible que, a la larga, lleve a una caída en las ventas cuando los consumidores reemplacen su artículo.

Criterios de selección

Los **criterios de selección** son las diferentes características (y beneficios) que emplea un consumidor al evaluar los productos y servicios. Conforman una base para decidir si se adquiere un producto o servicio u otro. Los distintos miembros del centro de compras pueden usar diferentes criterios de selección. Por ejemplo, es probable que un niño utilice el criterio de autoimagen al elegir zapatos, mientras que el padre se basa en el precio. El

mismo criterio puede emplearse de manera diferente. Por ejemplo, un niño quiere el juego de video más costoso, mientras que el padre quizá quiera una alternativa más barata. Los criterios de selección se modifican con el tiempo debido a los cambios en el ingreso durante el ciclo de vida de la familia. Conforme aumenta el ingreso disponible, los precios quizá dejen de ser el criterio de selección y, tal vez, se sustituyan por consideraciones de estatus o pertenencia social.

Los criterios de selección pueden ser de carácter económico, social o personal. Los *criterios económicos* incluyen desempeño, confiabilidad y precio. Los *criterios sociales* incluyen estatus y la necesidad de pertenencia social. Por ejemplo, el calzado de Nike, Reebok y Adidas necesita el "dominio de la cultura urbana" para ser aceptable en los grandes mercados de jóvenes. Las normas sociales como la convención y la moda también pueden ser un criterio de selección importante; así, algunas marcas son rechazadas por ser poco convencionales (como anteojos fluorescentes) o pasadas de moda (la cerveza Brisa).

Los *criterios personales* se refieren a la manera en que el producto o servicio se relaciona con la psicología del individuo. Un aspecto importante es la autoimagen, que es la percepción que tenemos de nosotros mismos. Por ejemplo, un individuo puede verse a sí mismo joven, en ascenso y como un ejecutivo exitoso; por lo tanto, desea comprar productos que reflejen esa imagen. La Audi intentó atraer a esas personas cuando hizo una campaña publicitaria en la cual sugería que quienes manejaban un Audi "llegaban" más rápido que otros conductores. Muchas decisiones de compra son "experimentales" en tanto que evocan sentimientos de diversión, orgullo, placer, aburrimiento o tristeza. Esos sentimientos necesitan tomarse en cuenta en el marketing de productos y servicios. Por ejemplo, en el marketing en tiendas como El Palacio de Hierro y Almacenes Falabella se reconoce la importancia de crear la atmósfera correcta mediante la elección correcta del color y diseño dentro de la tienda.

Los ejecutivos de ventas y los gerentes de marketing deben comprender los criterios de selección empleados por los consumidores cuando evalúan sus productos o servicios. Ese conocimiento permite al personal de ventas adaptar la apariencia correcta para cada cliente que atienden, y proporcionar a los gerentes de marketing la base para el diseño de productos o servicios y los mensajes correctos que deben usarse en la publicidad.

3.3 FACTORES QUE AFECTAN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DEL CONSUMIDOR

Existen varios factores que afectan el proceso de toma de decisiones de un cliente y sus resultados. Estos factores se clasifican en tres categorías:

1. La situación de compra.
2. Las influencias personales.
3. Las influencias sociales.

La situación de compra

Howard y Sheth identificaron tres tipos de situación de compra:[6]

a) Solución extensa de problemas.
b) Solución limitada de problemas.
c) Respuesta automática.

Cuando un problema o necesidad son nuevos, el medio para resolverlos es costoso y la incertidumbre es alta; es probable que un consumidor efectúe bastante trabajo para solucionar sus problemas. Esto incluye un alto grado de búsqueda de información y un examen minucioso de las soluciones alternativas. Al enfrentarse con este tipo de comprador, el representante de ventas puede crear una gran imagen si ofrece información y evalúa las alternativas desde el punto de vista del producto, en términos de cuán bien se apegan sus beneficios a las necesidades del cliente. En tal situación, la imagen o buena voluntad generada en este tipo de comprador será recompensada con la compra repetida cuando la situación de compra cambie hacia otra donde se obtenga una solución limitada de los problemas. De esta forma, los vendedores exitosos de autos con frecuencia se encuentran ante un grupo de compradores altamente leales que les compran incluso si la concesionaria cambia, gracias a la confianza forjada durante esta etapa.

La solución limitada de problemas ocurre cuando el consumidor tiene cierta experiencia con el producto en cuestión, y puede inclinarse a ser fiel a la marca que compró. Sin embargo, en este momento tiene lugar la búsqueda de información y la evaluación de algunas alternativas, como una verificación rudimentaria de que se tomó la decisión correcta. Este proceso ofrece una oportunidad limitada para que el representante de ventas de productos competidores persuada al consumidor de que debe cambiar de modelo o de marca, proporcionando información comparativa relevante y, quizá, ofreciendo garantías de un menor riesgo, como reemplazo gratis de cualquier parte defectuosa.

Las compañías que han cimentado una gran franquicia de marca querrán mover a sus clientes a un estado de respuesta automática. La publicidad puede ser efectiva para mantener la marca en primer lugar en la mente del consumidor, y para reforzar las actitudes ya favorables hacia la marca. En esta situación, la venta personal al consumidor final puede ser superflua. Es posible que las compañías que venden productos duraderos ofrezcan términos generosos de intercambio por sus modelos anteriores. Black and Decker ha usado esta técnica, mediante la cual una podadora vieja en desuso puede entregarse como parte del pago de un modelo nuevo.

Una influencia clave en el hecho de que el consumidor realice un proceso de solución limitada o extensa de problemas, o tenga una respuesta automática, es su nivel de participación en la compra. Una alta participación se asocia con compras importantes que tienen una gran relevancia personal. Cuando la compra afecta la propia imagen, posee un alto grado de riesgo percibido, tiene implicaciones sociales (por ejemplo, de estatus) y la capacidad de dar mucha satisfacción, es probable que sea de alto involucramiento. En el caso opuesto, es posible que el cliente tenga un bajo involucramiento en la compra. La figura 3.3 muestra la relación entre el involucramiento y la situación de compra.

En situaciones de alto involucramiento (como la compra de autos o casas), el cliente busca mucha información para basar su decisión. Un agente de ventas debe ser capaz de proporcionar esa información y contestar preguntas con profundidad. En situaciones de bajo involucramiento, es poco probable que el cliente sea un buscador activo de información. La publicidad repetitiva se usa con frecuencia en este tipo de compras.

Influencias personales

Un segundo grupo de factores que influyen en el proceso de toma de decisiones del consumidor se refiere a la psicología de los individuos en cuestión. Los conceptos relevantes incluyen personalidad, motivación, percepción y aprendizaje.

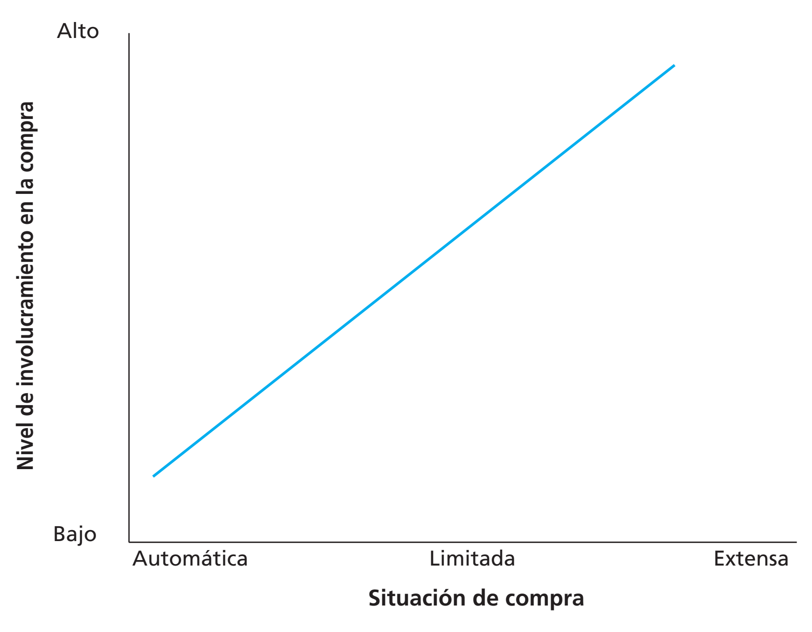


Figura 3.3 Nivel de involucramiento en la compra y la situación de compra

Aunque la personalidad explica las diferencias en las compras de los consumidores, es sumamente difícil para un agente de ventas juzgar con precisión qué tan extrovertido o introvertido, convencional o no convencional es un cliente. Sin duda, se ha demostrado que es difícil hacer una medición confiable de la personalidad, incluso para psicólogos calificados. La **personalidad de la marca** es la caracterización de las marcas según la percepción de los clientes. Las marcas se pueden caracterizar como "para jóvenes" (Levi's), "impetuosas" (tractores John Deere) o "inteligentes" (cerveza Corona). Esta es una dimensión que va más allá de los atributos físicos (como el color) o funcionales (como la tarea que cumple) de la marca. Al crear una personalidad de marca, un mercadólogo puede crear atractivo para las personas que valoran esa caracterización. La investigación de Ackoff y Emsott sobre la personalidad de la marca de cervezas mostró que la mayoría de los consumidores preferían la marca de cerveza que se adaptaba a su propia personalidad.[7]

Los vendedores deben estar conscientes de los diferentes tipos de personalidad del comprador. Buzzotta, Lefton y Sherberg propusieron un enfoque bidimensional para comprender la psicología del comprador.[8] Sugieren que todos tendemos a ser cálidos y hostiles, dominantes o sumisos. Aunque hay niveles en cada uno de estos comportamientos, piensan que es significativo colocar a los individuos en una celda de una matriz de dos por dos. Los comportamientos se definen como sigue:

1. *Dominante:* En situaciones cara a cara, el dominio es el impulso para tomar el control de otros. Implica una necesidad de liderar en los encuentros personales, tener control de las situaciones y un fuerte deseo de ser independiente.
2. *Sumiso:* La sumisión es la disposición para dejar que otros tengan el control. Implica estar dispuesto a ser controlado, así como una necesidad de cumplir los deseos de otros y evitar la confrontación.
3. *Calidez:* Ser cálido es ser considerado con otros. Una persona cálida se describe como abierta, con buen humor, optimista y deseosa de confiar en otros.

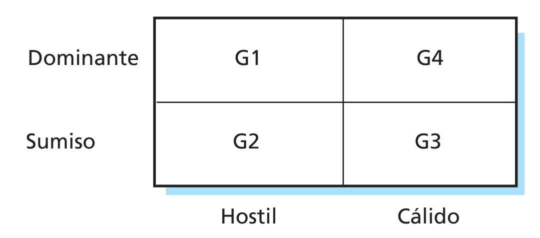


Figura 3.4 Modelo dimensional del comportamiento del comprador

4. *Hostil:* La hostilidad es la falta de consideración con otros. Sugiere una persona fría, desconfiada y desdeñosa con los demás. Las personas hostiles disfrutan estar en posición de decir: "te lo dije".

La figura 3.4 muestra este modelo dimensional del comportamiento del comprador.

Buzzotta, Lefton y Sherberg aseguran que, aunque no hay tantas distinciones como personas, en general, cada individuo cae primordialmente en uno de los cuatro grupos.[9] Para ayudar a identificar cada tipo, el ejecutivo de ventas debe buscar sus características.

G1: *Dominante-hostil:* Estas personas hablan fuerte y mucho, son demandantes y enérgicas en sus acciones. Son inflexibles, agresivas y autoritarias. Suelen tener dificultad en las relaciones y pueden ser ofensivas. Tienden a desconfiar de los representantes de ventas.

G2: *Sumiso-hostil:* Estos individuos son fríos, distantes y poco comunicativos. Tienden a ser solitarios y hacen trabajos que demandan concentración más que socialización; por ejemplo, investigación, contabilidad y programación de computadoras. Cuando responden una pregunta, tienden a ser breves: "tal vez", "está bien", "es posible". G2 prefiere evitar entrevistas de ventas, pero si no es posible hacerlo, entonces, adoptan un papel pasivo, casi indiferente.

G3: *Sumiso-cálido:* Estas personas son extrovertidas, amistosas, comprensivas, platicadoras y de mente positiva, y no son líderes naturales. Prefieren comprar a alguien que les agrada y ven una entrevista de ventas como una ocasión social. En general, aceptan casi todo lo que el representante de ventas les dice; pero si tienen dudas, posponen la decisión de comprar y tal vez busquen consejo con sus amigos.

G4: *Dominante-cálido:* Estas personas son adaptables y de mente abierta, pero no temen expresar sus ideas y opiniones. Tienden a querer probar los argumentos de ventas y se impacientan con respuestas vagas. No dudan en comprar cuando alguien logre probar que hay un beneficio para ellos. Les gusta negociar de manera formal y pueden ser demandantes; suelen representar retos en una entrevista de ventas.

Implicaciones para las ventas

¿Cuáles son las implicaciones para las ventas? Decormier y Jobber afirman que los ejecutivos de ventas modifican su comportamiento según sea conveniente.[10]

G1: Para obtener el respeto de personas *dominantes-hostiles*, el comportamiento apropiado de un agente de ventas es ajustar su nivel de dominación hacia arriba para estar acorde con el comprador. Esto incluye sentarse erguido, mantener contacto visual, escuchar con respeto (pero de forma pasiva) y contestar directamente. Una vez que

el comprador G1 se da cuenta de que el ejecutivo de ventas es su igual desde el punto de vista psicológico, puede llevarse a cabo una conversación significativa.

G2: Cuando se conoce a un comprador *sumiso-hostil* (G2), el representante de ventas no debe intentar dominar, sino tratar de ganar su confianza de forma gradual. Debe igualar el nivel de dominio del comprador y hacer preguntas abiertas de manera suave y lenta. El representante de ventas debe bajar su estatura, manteniendo los ojos y la cabeza al mismo nivel que los del comprador.

G3: A las personas *sumisas-cálidas* les gusta la gente y son confiadas. El ejecutivo de ventas debe satisfacer sus necesidades sociales siendo cálido y amistoso. No debe intentar dominar, más bien debe compartir la experiencia social. Una vez establecida la confianza, el representante debe guiar la entrevista hacia la meta de la toma de decisiones.

G4: Las personas *dominantes-cálidas* consideran más importante el respeto que simpatizar. Para obtener respeto, el representante debe igualar el nivel de dominio de G4 y, al mismo tiempo, mantener un modo cálido (empático). Los argumentos de ventas necesitan respaldarse con evidencia siempre que sea posible.

Los vendedores también deben investigar las motivaciones del comprador. La verdadera razón o motivo de la compra puede estar oculto. Sin embargo, con un sondeo cuidadoso es posible que el vendedor detecte algunos de los motivos reales de la compra. Es claro que la motivación está ligada con las necesidades; cuanto más fuerte sea la necesidad del comprador, es más probable que se incline a satisfacerla. Así, el ejecutivo de ventas puede incrementar la motivación del comprador estimulando el reconocimiento de su necesidad, si le muestra de qué manera es posible satisfacerla e intenta comprender los diferentes motivos que influyen en el proceso de toma de decisiones. Estos pueden ser funcionales (como el tiempo que se ahorra con una comida preparada y lista) o psicológicos (como el estatus que confiere la posesión de un Jaguar o un BMW).

Sin embargo, no todos los que tienen la misma motivación comprarán los mismos productos. Una de las razones es que la forma en la cual alguien decide actuar depende de su *percepción* de la situación. Un comprador puede percibir al vendedor como honesto y veraz, mientras que otro no. Tres procesos de selección influyen en los consumidores.

1. *Exposición selectiva:* Solo se pueden buscar y leer ciertas fuentes de información.
2. *Percepción selectiva:* Solo es posible percibir ciertas ideas, mensajes e información de esas fuentes.
3. *Retención selectiva:* Solo parte de la información se recuerda.

En general, las personas tienden a olvidar con mayor rapidez y a distorsionar o evitar los mensajes sustancialmente diferentes de las actitudes existentes.

Aprender también es importante en la toma de decisiones del consumidor. El aprendizaje se refiere a los cambios en el comportamiento de una persona como resultado de las experiencias vividas. Un consumidor aprenderá qué nombres de marcas implican calidad y en qué ejecutivos de ventas puede confiar.

Estilo de vida

Los patrones de estilo de vida han atraído la atención de los investigadores de marketing. El *estilo de vida* se refiere a los patrones de vida en las actividades, intereses y opiniones de una persona. El análisis del estilo de vida, o *psicografía*, agrupa a los consumidores de acuerdo con sus creencias, actividades, valores y características demográficas, como educación e ingreso. Por ejemplo, Research Bureau Ltd, una agencia de investigación de marketing en el

Reino Unido, investigó los patrones de estilo de vida entre las amas de casa y encontró ocho grupos diferentes:

1. *Jóvenes sofisticadas:* extravagantes, experimentales, no tradicionales; jóvenes, clase social ABC1, bien educadas, prósperas, dueñas de su casa, empleadas de tiempo completo, interesadas en nuevos productos, sociables y con intereses culturales.
2. *Centradas en el hogar:* conservadoras, con menor conciencia de la calidad, dentro del promedio demográfico, clase media, ingreso y educación promedio, interés más bajo en nuevos productos, muy centradas en el hogar, poco entretenimiento.
3. *Clase trabajadora tradicional:* tradicionales, conciencia de calidad, no experimentan con comida, disfrutan cocinar, son de mediana edad, clase social DE, menor grado de educación, menor ingreso, inquilinas de viviendas de interés social, sociables, marido y mujer comparten actividades, les gusta apostar.
4. *Mediana edad, sofisticadas:* experimentan, no tradicionales, son de mediana edad, clase social ABC1, bien educadas, prósperas, dueñas de su casa, amas de casa de tiempo completo, interesadas en nuevos productos, sociables con intereses culturales.
5. *Amas de casa de Coronation Street:* conscientes de la calidad, conservadoras, tradicionales, clase social DE, tienden a vivir en las áreas de Lancashire y Yorkshire TV, tienen menor grado educativo, menor ingreso, empleo temporal de tiempo parcial, bajo nivel de interés en nuevos productos, no sociables.
6. *Confiadas en sí mismas:* poseen confianza en sí mismas, son conscientes de la calidad, no extravagantes, jóvenes, bien educadas, dueñas de su casa, ingreso promedio.
7. *Hogareñas:* buscadoras de gangas, no confían en sí mismas, orgullosas de su casa, clase social C1C2, tendencia a vivir en las áreas de Tyne Trees y Scottish TV, dejaron la escuela a edad temprana, empleadas de tiempo parcial, nivel promedio de entretenimiento.
8. *Cuenta centavos:* poseen confianza en sí mismas, se sienten orgullosas de su casa, son tradicionales, no conscientes de la calidad, de 25 a 34 años, clase social C2DE, empleadas de tiempo parcial, menor grado de educación, ingreso promedio, disfrutan las apuestas, disfrutan ahorrar, marido y mujer comparten actividades, son sociables.

El análisis del estilo de vida tiene implicaciones para el marketing, pues se ha encontrado que los estilos de vida se correlacionan con el comportamiento de compra. Una compañía puede elegir como meta un grupo de estilo de vida en particular (por ejemplo, los de mediana edad, sofisticados) con una oferta de producto, y usar publicidad ajustada a los valores y creencias de ese grupo. Conforme se conoce más la información sobre hábitos de lectura y consumo de televisión de los grupos de estilo de vida, la selección de medios puede recibir influencia de la investigación de estilos de vida.

Influencias sociales

Las principales influencias sociales sobre la toma de decisiones del consumidor incluyen clase social, grupos de referencia, cultura y familia. El primer factor, la clase social, se ha visto durante muchos años como un determinante importante del comportamiento del consumidor. La clase social en marketing se basa en la ocupación del jefe de familia o de quien obtiene el ingreso principal. La importancia práctica de la clase social se refleja en el hecho de que quienes responden las encuestas de investigación de mercado suelen clasificarse por su clase social, y la mayoría de los medios de publicidad proporcionan cifras desglosadas por estratos sociales. Las cifras se muestran en la tabla 3.1. Sin embargo, el hecho de emplear esta variable para explicar las diferencias en las compras ha recibido críticas. Con frecuencia sucede que las personas de una misma clase social pueden tener

Tabla 3.1 Categorías de clases sociales

	Estrato social	Todos adultos de 15 años o mayores (%)
	A	4.0
	B	22.3
	C1	29.2
	C2	20.6
	D	15.7
	E	8.2

CLAVE:

Estrato social	*Estatus social*	*Ocupación*
A	Clase media alta	Alta administración, administrador o profesional
B	Clase media	Administración intermedia, administrador o profesional
C1	Clase media baja	Supervisor u oficinista y administración de nivel bajo, administrador o profesional
C2	Clase trabajadora calificada	Obreros calificados
D	Clase trabajadora	Obreros semicalificados o no calificados
E	Nivel más bajo de subsistencia	Pensionados por el Estado o viudas (sin otro sustento), trabajadores temporales o de nivel más bajo

Fuente: Adaptado con permiso de *National Readership Survey*, enero-diciembre de 2007.

diferentes patrones de consumo. Dentro del grupo C2, es decir, obreros calificados, se ha encontrado que algunas personas gastan una proporción grande de su ingreso en la compra de su casa, muebles, alfombras y entretenimiento en el hogar, mientras que otros prefieren gastar su dinero en placeres más transitorios como bebida, cigarros y juego.

Estos resultados han llevado a un nuevo sistema de clasificación residencial por barrios (**ACORN**, por las siglas de *A Classification of Residencial Neighbourhoods*), que clasifica a las personas de acuerdo con el tipo de área en la que viven. El resultado es un discriminador poderoso entre los diferentes estilos de vida, patrones de compra y exposición en los medios.[11]

El término **grupo de referencia** se usa para indicar un grupo de individuos que influyen en la actitud o el comportamiento de una persona. Cuando un producto es llamativo, como la ropa o los autos, la marca o el modelo elegido puede tener una fuerte influencia en lo que el comprador percibe como aceptable para su grupo de referencia (un grupo de amigos, la familia o los colegas de trabajo). La aceptación del grupo de referencia no debe confundirse con la popularidad. El representante de ventas que intenta vender un auto usando el argumento de que "es muy popular" puede entrar en conflicto con el deseo del comprador que aspira a un grupo de referencia "exclusivo", y para quien un modelo menos popular y más individual es apropiado.

La cultura se refiere a las tradiciones, los tabúes, los valores y las actitudes básicas de toda la sociedad en la cual vive el individuo. Este factor es de particular relevancia para el marketing internacional, ya que los diferentes países tienen distintas culturas que afectan la conducta de los negocios e influyen en la forma como se usan los productos. En los países árabes, por ejemplo, los ejecutivos de ventas tal vez hagan una presentación de ventas en presencia de un representante de la competencia. En Francia, el chocolate algunas veces se come entre rebanadas de pan.

La familia a veces se llama grupo de referencia primario y tiene un papel significativo en el comportamiento del consumidor. La decisión respecto de qué producto o marca comprar puede ser una decisión de grupo, en la que cada miembro de la familia representa una parte

definida. Por ejemplo, en la compra de autos, por tradición el esposo decide el modelo, mientras que la esposa decide el color.[12] La compra de cereales tiene una influencia fuerte de los niños. Las propiedades de limpieza de las fibras de una alfombra pueden tener poca importancia para quien trae el dinero a casa, pero son más significativas para quien realiza las tareas del hogar. Cuando una compra es una decisión grupal, un ejecutivo de ventas hará bien en presentar los beneficios de sus productos tomando en cuenta los intereses de cada uno de los encargados de tomar las decisiones o de quienes influyen en ellos.

3.4 COMPORTAMIENTO DEL COMPRADOR ORGANIZACIONAL

Fisher desglosó el comportamiento del que compra para una organización en tres elementos útiles.[13]

1. *Estructura:* El factor "quién", es decir, quién participa en el proceso de toma de decisiones y sus roles particulares.
2. *Proceso:* Se refiere al factor "cómo", el patrón para reunir información, analizar, evaluar y tomar decisiones que se genera cuando la organización avanza hacia una decisión.
3. *Contenido:* El factor "qué", los criterios de selección usados en las diferentes etapas del proceso, y por diferentes miembros de la unidad de toma de decisiones.

Estructura

Un punto esencial que debe comprenderse en la compra organizacional es el hecho de que el comprador, con frecuencia, no es la única persona que influye en la decisión, ni tampoco quien en realidad tiene la autoridad para tomar la decisión final. En vez de ello, la decisión recae en manos de una **unidad de toma de decisiones (UTD),** o centro de compras, como se le llama algunas veces. Esta unidad no siempre es una entidad fija. Las personas en la UTD pueden cambiar cuando el proceso de toma de decisiones continúa. Así, un director administrativo quizá esté implicado en la decisión de comprar un equipo nuevo, pero no en la decisión de elegir el fabricante. Bonoma y Webster identificaron seis roles en la estructura de la UTD:[14, 15]

1. *Iniciadores:* quienes comienzan el proceso de compra.
2. *Usuarios:* quienes en realidad usan el equipo.
3. *Encargados de tomar la decisión:* quienes tienen la autoridad para seleccionar el proveedor o el modelo.
4. *Influyentes:* las personas que proporcionan información y agregan criterios de decisión durante el proceso.
5. *Compradores:* quienes tienen autoridad para realizar los arreglos contractuales.
6. *Guardianes:* las personas que controlan el flujo de información, por ejemplo, secretarios que pueden permitir o evitar el acceso a un miembro de la UTD, o un comprador cuyos acuerdos deben buscarse antes de que un proveedor tenga contacto con otros miembros de la UTD.

Los factores que influyen en la naturaleza de la UTD se examinarán más adelante. Es evidente que para diferentes tipos de compra la composición exacta varía. Para decisiones muy importantes, la estructura de la UTD será compleja e incluirá muchas personas de la organización que compra. La tarea del vendedor es identificar y llegar a los miembros

clave para convencerlos del valor del producto. Con frecuencia, hablar únicamente con el gerente de compras no será suficiente, ya que puede ser una influencia menor sobre el proveedor que se elige. El representante de ventas debe evitar dos errores capitales:

1. *Trabajar dentro de su "zona de confort"*. Es en esta zona donde el vendedor pasa demasiado tiempo con personas que le agradan y se siente a gusto, pero que no son importantes para decidir qué producto se compra o qué proveedor se elige.
2. *Dedicar demasiado tiempo a "quienes dicen no"*. Estas son personas que pueden decir "no" (el poder de veto), pero que no tienen la autoridad para decir "sí". Es a este último grupo, es decir, el de los responsables de tomar decisiones, al cual deben canalizarse la mayor parte de los esfuerzos de comunicación.

Cuando el problema por resolver es altamente técnico, los proveedores tal vez trabajen con ingenieros de la organización que compra, con la finalidad de resolver sus problemas y asegurar el pedido. Un ejemplo en el que este enfoque tuvo un gran éxito se refiere a una compañía en Estados Unidos que logró un gran pedido, por parte de una importante compañía automotriz gracias a su habilidad para trabajar con la compañía en la solución de problemas técnicos asociados con el desarrollo de una válvula de recirculación en la emisión de gases.[16] En este caso, su política fue trabajar con los ingenieros de la compañía para mantener al departamento de compras fuera de la decisión hasta el último momento posible, cuando era la única compañía calificada para proveer la parte.

Cuando los miembros de la UTD son inaccesibles para el personal de ventas, puede usarse la publicidad como alternativa. Además, cuando los usuarios constituyen una influencia importante y el producto es relativamente barato y consumible, las muestras gratis regaladas por los representantes de ventas pueden ser efectivas para generar una preferencia.

Proceso

La figura 3.5 describe el proceso de toma de decisiones para un producto industrial.[17] La naturaleza exacta del proceso dependerá de la situación de compra. En ciertas situaciones se omitirán algunas etapas; por ejemplo, en una situación de recompra de rutina es poco probable que el departamento de compras pase por las etapas 3, 4, y 5 (búsqueda de proveedores, análisis y evaluación de sus propuestas). Estas etapas se omitirán ya que el comprador, al reconocer la necesidad —por ejemplo, falta de papel—, hará un nuevo pedido de forma rutinaria al proveedor existente.

En general, cuanto más compleja es la decisión y más costoso el artículo, más probable será que se pase por cada etapa y que el proceso tome más tiempo.

1. *Reconocimiento de la necesidad o del problema*. Las necesidades y los problemas pueden reconocerse a través de factores internos o externos. Un ejemplo de un factor interno es la baja capacidad en la producción que lleva a la decisión de compra de equipo o de planta. Así, el reconocimiento interno lleva a un comportamiento activo (*interno/activo*). Algunos problemas con reconocimiento interno pueden no derivar en acciones. Esta condición se llama *interna/pasiva*. Es posible que un gerente de producción se dé cuenta de que hay un problema con una máquina, pero, dados otros problemas más fuertes, decide vivir con ello. Otros problemas potenciales quizá no se reconozcan internamente y solo se conviertan en problemas cuando existen *claves externas*. Un gerente de producción quizá se sienta bastante satisfecho con el proceso de producción hasta que tiene conocimiento de otro método más eficiente. Es claro que estos problemas diferentes tienen implicaciones importantes para el ejecutivo de ventas. La condición interna/pasiva

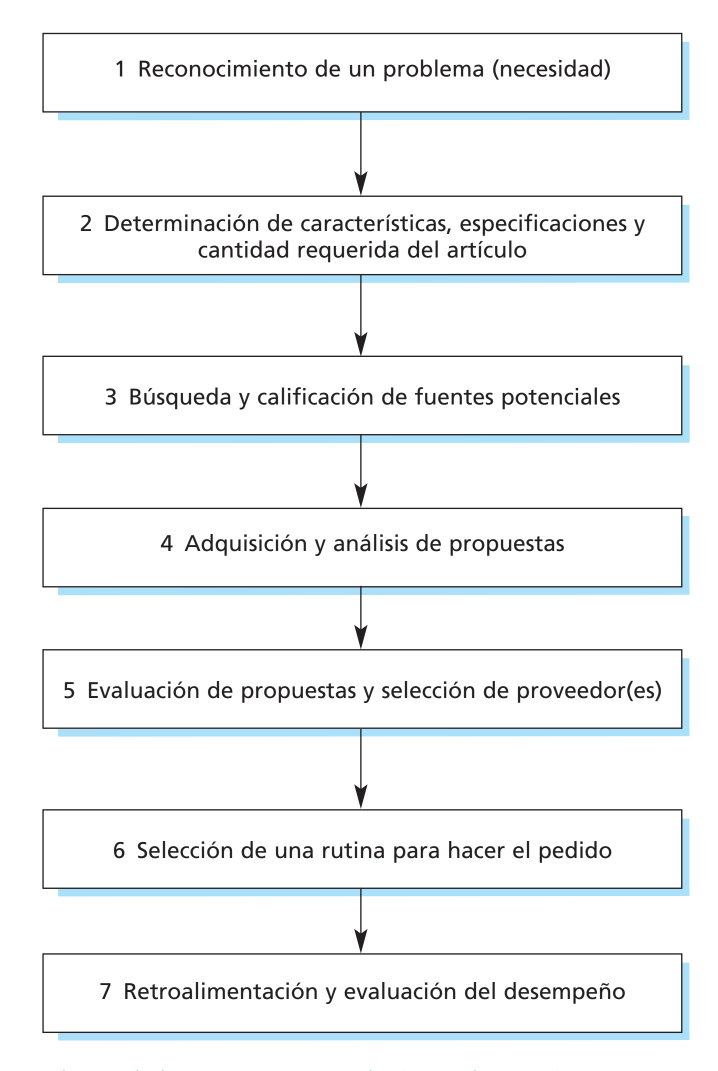


Figura 3.5 Proceso de toma de decisiones organizacionales (etapas de compra)

implica que existe una oportunidad para el vendedor, una vez identificada la condición, de resaltar el problema mediante un análisis cuidadoso de ineficiencias de costo y otros síntomas, de manera que el problema se perciba como más importante y con necesidad de solución (situación interna/activa). La situación interna/activa requiere que el vendedor demuestre una ventaja diferencial de uno de sus productos sobre la competencia. En este caso, la estimulación del problema no es necesaria, pero cuando no hay reconocimiento interno, el ejecutivo de ventas puede brindar las claves externas necesarias. Un representante de ventas de un montacargas podría estimular el reconocimiento del problema mostrando cómo su montacargas ahorra dinero al cliente por los bajos costos de mantenimiento y el uso más eficiente del espacio de almacén gracias a la capacidad de levantar objetos a un nivel más alto.

2. *Determinación de características, especificaciones y cantidad requerida del artículo.* En esta etapa del proceso de decisión la UTD presenta una descripción de qué se requiere. Por

ejemplo, tal vez decida que cinco tornos deben cumplir con ciertas especificaciones. La habilidad del ejecutivo de ventas para influir en las especificaciones quizá dé a su compañía una ventaja en etapas posteriores del proceso. Al persuadir a la compañía compradora de que especifique las características que solo su producto posee (**criterios de exclusividad**), el vendedor cierra prácticamente la venta en esta etapa.

3. *Búsqueda y calificación de fuentes potenciales.* Existe una gran variación en el grado de búsqueda para la compra organizacional. En general, cuanto menos costoso sea, menos importante será el artículo, y cuanta más información tenga el comprador menos información buscará.
4. *Adquisición y análisis de propuestas.* Una vez encontradas varias compañías que, gracias a sus expertos técnicos y su reputación general, se consideran calificadas para proveer el producto, se solicitarán propuestas y se realizará un análisis.
5. *Evaluación de propuestas y selección de proveedores.* Cada propuesta se evalúa de acuerdo con los criterios considerados importantes por cada miembro de la UTD. Es importante darse cuenta de que los diferentes miembros pueden usar distintos criterios al juzgar las propuestas. Aunque esto dé lugar a problemas, el resultado del procedimiento es la selección de un proveedor o proveedores.
6. *Selección de una rutina para hacer el pedido.* Después se desarrollan los detalles de pago y entrega. Esto suele hacerlo el departamento de compras. En algunas decisiones de compra esta fase se fusiona en las etapas 4 y 5, cuando la entrega es una consideración importante en la selección del proveedor.
7. *Retroalimentación y evaluación del desempeño.* Este paso puede ser formal, cuando un departamento de compras elabora una forma de evaluación para ser llenada por los departamentos usuarios, o bien, puede ser informal mediante conversaciones.

Las implicaciones de todo esto son que un representante de ventas es capaz de influir en el reconocimiento de la necesidad, a través del diseño de las especificaciones del producto y presentando claramente las ventajas de este sobre los de la competencia, en términos que son relevantes para los miembros de la UTD. Con la participación temprana, un ejecutivo de ventas puede beneficiarse a través del proceso de **compromiso progresivo**, en el cual la organización compradora se compromete cada vez más con un proveedor debido a la participación de este en el proceso y a la asistencia técnica que ofrece.

Contenido

Este aspecto del comportamiento del comprador organizacional se refiere a la **selección de criterios** usados por los miembros de la UTD para evaluar las propuestas de los proveedores. Es probable que estos criterios se determinen según los criterios de desempeño que se utilizan para evaluar a los miembros mismos. Así, un gerente de compras que es evaluado por el grado en que reduce el gasto en compras tiene más posibilidades de estar consciente de los costos que un ingeniero de producción a quien se evalúa en términos de la eficiencia técnica del proceso de producción diseñado.

Al igual que sucede en el caso de los consumidores, la compra organizacional se caracteriza por criterios tanto funcionales (económicos) como psicológicos (emotivos) (véase la tabla 3.2). Las consideraciones funcionales importantes en el caso de plantas y equipos pueden ser el retorno sobre la inversión, mientras que en el caso de materiales y partes puede ser el ahorro en costos, junto con agilidad en la entrega, confiabilidad, calidad y asistencia técnica. A causa de los altos costos asociados con el tiempo de paro de la producción, una preocupación vital de muchos departamentos de compras es el desarrollo a largo plazo

Tabla 3.2 Criterios de selección

Económicos	Emocionales
Precio	Prestigio
Entrega	Reducción del riesgo personal
Productividad: costo *versus* ingresos	Políticas de la oficina
Costos en el ciclo de vida	Vida tranquila
Confiabilidad	Placer
Durabilidad	Reciprocidad
Facilidad de actualización	Confianza
Asistencia técnica	Conveniencia
Asistencia comercial	
Seguridad	

del sistema de proveedores de la organización. Los factores psicológicos también pueden ser importantes, en particular, cuando los productos ofrecidos por los proveedores son similares en esencia. En tal situación, la decisión final podría basarse en el agrado relativo del representante de ventas del proveedor. Antes se examinaron varios criterios importantes.

Calidad

El surgimiento de la **administración de la calidad total** (ACT) como un aspecto esencial de la vida organizacional refleja la importancia de la calidad, al evaluar los productos y servicios de un proveedor. Muchas organizaciones no están dispuestas a intercambiar calidad por precio. En particular, los compradores buscan solidez en la calidad de un producto o servicio, de manera que el producto final (por ejemplo, un automóvil) sea confiable, se reduzcan los costos de inspección y el proceso de producción funcione sin problemas. Diversas compañías cuentan con sistemas de entrega **justo a tiempo** (JIT, por las siglas de *just-in-time*), los cuales se basan en que la calidad de los productos o las partes que llegan (a tiempo) esté garantizada. Los autos Jaguar bajo la dirección de sir John Egan cambiaron de un sistema de compras orientado al precio, a uno en el que la calidad era central y el departamento de compras tenía instrucciones de pagar más, siempre que el precio se justificara en términos de mejoras en la calidad de los componentes.

Precio y costos en el ciclo de vida

Para materiales y componentes de especificaciones y calidad similares, el precio se convierte en una consideración esencial. Para artículos estándar, como cojinetes, el precio puede ser un factor crucial para concretar la venta, ya que muchos proveedores cumplen con los requerimientos de entrega y las especificaciones. Sin embargo, no debe olvidarse que el precio es solo un componente del costo para muchas compañías compradoras. Cada vez más los compradores toman en cuenta los **costos en el ciclo de vida** —los cuales pueden incluir ahorros en la productividad—, los costos de mantenimiento, los valores residuales y el precio inicial de compra al evaluar los productos. Los comerciantes pueden usar el análisis de costos en el ciclo de vida para entrar a una cuenta. Al calcular los costos en el ciclo de vida con un comprador se pueden lograr nuevas percepciones del valor.

Continuidad en el abastecimiento

Uno de los costos principales para una compañía es una interrupción en una corrida de producción. Los retrasos de este tipo quizá signifiquen tiempo muerto costoso de la maquinaria, e incluso ventas perdidas. La continuidad del abastecimiento es, por lo tanto, una consideración primordial en muchas situaciones de compra. Las compañías que tienen un mal desempeño en este criterio pierden, aun cuando el precio sea competitivo, porque un pequeño porcentaje de ahorro en el precio no se compara con los costos de una entrega poco confiable. Las compañías proveedoras que pueden garantizar entregas cristalizan sus promesas, pues logran una ventaja diferencial significativa en el mercado. Los clientes organizacionales demandan ahora una relación estrecha con "proveedores acreditados" que puedan garantizar entregas confiables, quizá dentro del sistema JIT.

Riesgo percibido

El riesgo percibido se presenta de dos formas: riesgo funcional, como la incertidumbre en relación con el producto o el desempeño del proveedor, y riesgo psicológico, como la crítica de los colegas. Este último riesgo —temor de molestar al jefe, perder estatus, ser ridiculizado por otros en el departamento, o incluso perder el trabajo— puede tener un papel determinante en las decisiones de compra. Los compradores con frecuencia reducen la incertidumbre al reunir información acerca de los proveedores competidores, verificar las opiniones de otros que son importantes para la compañía que compra, comprar solamente a familiares y/o proveedores con buena reputación y al diseminar el riesgo a través de múltiples fuentes.

Políticas de la oficina

Las facciones políticas dentro de la compañía compradora también influyen en el resultado de una decisión de compra. Un conflicto entre departamentos suele manifestarse en la formación de "bandos" que compiten por la compra de un producto o servicio. Como el departamento X favorece al proveedor A, el departamento Y, automáticamente, favorece al proveedor B. El resultado no solo tiene implicaciones en la compra, sino también implicaciones políticas para los departamentos e individuos participantes.

Agrado/desagrado personal

Con frecuencia, a un comprador le simpatiza un representante de ventas más que otro, y esto quizá influya en la selección del proveedor, en particular, cuando los productos competidores son muy similares. Aun cuando la selección del proveedor se base en un presupuesto competitivo, se sabe que los compradores ayudan a "ser competitivos" a los ejecutivos de ventas que les agradan. Es evidente que la percepción es importante en todas las compras organizacionales, y la forma como se comporta alguien depende de la percepción de la situación. Un comprador tal vez perciba a un vendedor como honesto, veraz y agradable, mientras que otro no goza de esa percepción. Al igual que sucede con el comportamiento del cliente, hay tres procesos selectivos que influyen sobre los compradores:

- *Exposición selectiva:* Se buscan solo ciertas fuentes de información.
- *Percepción selectiva:* Solo se percibe cierta información.
- *Retención selectiva:* Quizá se recuerde solo alguna información.

Las implicaciones de comprender el contenido de la decisión son que, primero, un representante de ventas tal vez necesite cambiar su presentación cuando se entreviste con

diferentes miembros de la UTD. Es posible que el análisis con el ingeniero de producción se enfoque en la superioridad técnica de la oferta del producto, mientras que el énfasis en los factores de costo resultará beneficioso al hablar con el gerente de compras. Segundo, los criterios de selección usados por las organizaciones compradoras cambian con el tiempo y las circunstancias. El precio quizá tenga poca importancia relativa para una compañía que trata de resolver un problema técnico bastante evidente, y el pedido se realiza con el proveedor que ofrezca la asistencia técnica necesaria. Más tarde, después de resolver el problema cuando otro proveedor se convierte en calificado, el precio quizá tenga una importancia crucial.

3.5 FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA ORGANIZACIONAL

Cardozo identificó tres factores que influyen en la composición de la UTD, la naturaleza del proceso de toma de decisiones y los criterios usados para evaluar las ofertas de productos.[18]

- La clase de compra.
- El tipo de producto.
- La importancia de la compra para la organización que hace la adquisición.

Estos tres factores se ilustran en la figura 3.6.

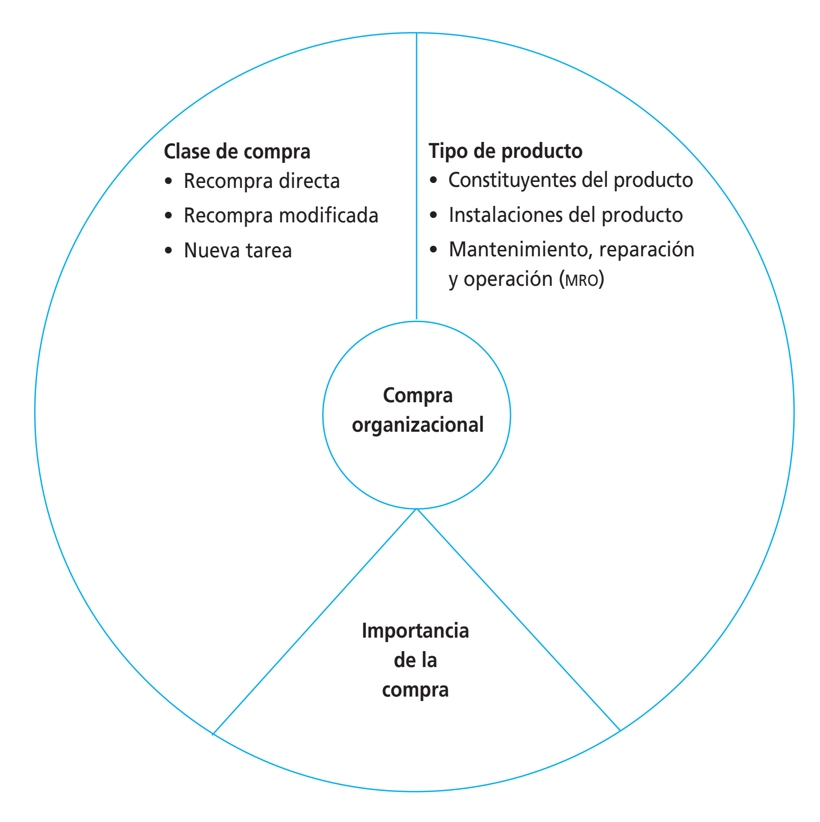


Figura 3.6 Influencias sobre el comportamiento de compra organizacional

La clase de compra

Robinson, Faris y Wind estudiaron las decisiones de compras industriales y concluyeron que el comportamiento del comprador recibía influencia de la **clase de compra.**[19] Ellos hacen la distinción entre una nueva tarea, una recompra modificada y una recompra directa.

Una *nueva tarea* ocurre cuando la necesidad de un producto no ha surgido antes; por lo tanto, existe poca o ninguna experiencia en la compañía y se requiere una gran cantidad de información. Una *recompra directa*, por otro lado, ocurre cuando una organización ya ha comprado los artículos de proveedores que se juzgaron como aceptables. Los procedimientos de compra rutinarios se establecen para facilitar recompras directas. La *recompra modificada* se ubica entre los dos extremos. Existe un requerimiento normal para el tipo de producto y se conocen las alternativas de compra, pero ha habido suficientes cambios como para requerir cierta alteración en el procedimiento de compra normal.

Las clases de compra afectan la compra organizacional de las siguientes formas. Primero, la estructura de los cambios en la UTD. En una recompra directa, es posible que solo el encargado de compras esté implicado, mientras que en una compra nueva tal vez participen la alta administración, los ingenieros, los gerentes de producción y el encargado de compras. Las recompras modificadas con frecuencia incluyen a estos personajes, pero es poco probable que incluyan a la alta administración, excepto cuando la compra es crucial para la compañía. Segundo, es posible que el proceso de toma de decisiones sea cada vez más largo conforme la clase de compra cambia de recompra directa a recompra modificada, y luego a nueva tarea. Tercero, en términos de ganar influencia sobre los miembros de la UTD, es probable que sean mucho más receptivos en situaciones de nuevas tareas o recompras modificadas, que en la recompra directa. En el último caso, el gerente de compras ya ha resuelto los problemas de compras y tiene otros conflictos que resolver. De manera que, ¿por qué convertirlo en problema de nuevo?

La primera implicación de este análisis sobre la clase de compra es que se pueden lograr ganancias considerables si el representante de ventas introduce la nueva tarea al inicio del proceso de toma de decisiones. Al brindar información y ayudar con problemas técnicos que quizá surjan, el ejecutivo de ventas puede crear una buena imagen (buena voluntad) y un compromiso progresivo, que aseguren el pedido al tomar la decisión final. La segunda implicación es que, como es probable que el proceso de decisión sea largo y participen muchas personas en la nueva tarea, las compañías proveedoras necesitan invertir mucho en recursos humanos de ventas durante un periodo largo. Algunas empresas usan equipos de ventas misioneros, que incluyen a sus mejores vendedores, para ayudar a asegurar los pedidos grandes de las nuevas tareas.

El personal de ventas en situaciones de recompra directa debe asegurarse de que no haya cambios cuando la compañía se encuentre en la posición del proveedor. Quizá sea necesario el contacto constante para asegurar que el cliente no tiene quejas, y tal vez se pueda animar al comprador a usar sistemas de grabación automáticos. Cuando no desempeña el papel de proveedor, el representante de ventas tiene una tarea difícil, a menos que el mal servicio o algún otro factor sea causa de la insatisfacción del comprador con el proveedor actual. En tal situación, el objetivo evidente del ejecutivo de ventas es cambiar la clase de transacción de una recompra directa a una modificada. El precio en sí tal vez no sea suficiente, pues cambiar de proveedor representa un gran riesgo personal para el encargado de compras. Los productos del nuevo proveedor pueden ser menos confiables, y la entrega quizá sea impredecible. Para reducir el riesgo, el vendedor puede ofrecer garantías de entregas con cláusulas de penalización y estar muy dispuesto a aceptar una orden pequeña (quizá poco económica) al principio para ganar la cuenta. La adquisición

por parte del proveedor de un estándar de administración de la calidad, como BS5750, también puede tener el efecto de reducir el riesgo percibido del comprador, o quizá sea necesario acordar que se hará cargo del programa de aseguramiento de la calidad. Muchas recompras directas están organizadas con base en el contrato, y los compradores pueden ser más receptivos a escuchar a los representantes de ventas que no son proveedores antes de la renovación del contrato.

El análisis de valor y los cálculos de costos durante el ciclo de vida son otros métodos para cambiar de una recompra directa a una situación de recompra modificada. El **análisis de valor**, que puede realizar el comprador o el proveedor, es un método de reducción de costos en el que se examinan los componentes para ver si es posible hacerlo a menor costo. Los artículos se analizan para identificar costos no necesarios que no agregan valor a la confiabilidad o funcionalidad del producto. Al rediseñar, estandarizar o fabricar con medios menos costosos, un proveedor está en posición de ofrecer un producto de calidad comparable con un costo más bajo. Los rediseños sencillos, como cambiar una orilla curva a una recta, pueden tener drásticas implicaciones de costo.

El *análisis de costos en el ciclo de vida* intenta cambiar el enfoque en el costo del precio de compra inicial hacia el costo total de poseer y usar un producto. Existen tres tipos de costos en el ciclo de vida:

- Precio de compra.
- Costos iniciales.
- Costos posteriores a la compra.

Los costos iniciales incluyen instalación, producción perdida y costos de capacitación. Los costos posteriores a la compra incluyen costos de operación (combustible, salarios de operarios), mantenimiento, reparación e inventario. Contra estos costos se colocan los valores residuales (por ejemplo, el valor de intercambio de automóviles). El atractivo del costo en el ciclo de vida puede ser un motivador poderoso. Por ejemplo, si el proveedor que está fuera convence a la organización cliente de que su producto tiene costos posteriores a la compra significativamente más bajos que los del proveedor actual, a pesar de brindar un precio de compra un poco más alto, es posible ganar el pedido, puesto que entregará un *valor económico más alto* al cliente. Esta es una ventaja competitiva poderosa y, al mismo tiempo, justifica el precio mayor.

Tipo de producto

Los productos se clasifican de acuerdo con cuatro tipos:

1. *Materiales* que se usan en el proceso de producción, como acero. **2.** *Componentes* que se incorporan en el producto terminado, como un alternador.	} Constituyentes del producto
3. *Planta y equipo*. **4.** Productos y servicios para *mantenimiento, reparación y operación* (MRO), como llaves inglesas, equipo para soldar y lubricantes.	} Instalaciones de producción

Esta clasificación se basa en la perspectiva del cliente —cómo se usará el producto— y puede aplicarse para identificar las diferencias en el comportamiento de la organización compradora. Primero, los individuos que toman parte en el proceso de toma de decisiones tienden a diferir según el tipo de producto. Así, se ha encontrado que la alta administración tiende a participar en la compra de plantas y equipo o, en ocasiones, cuando se

compran nuevos materiales, si es que el cambio es de importancia fundamental para las operaciones de la compañía; por ejemplo, si se contempla un cambio de aluminio a plástico. La alta administración rara vez participa en el abastecimiento de componentes o de materiales para MRO. De manera similar, los ingenieros de diseño suelen participar en la compra de componentes y materiales, pero en general no cuando se trata de MRO, plantas y equipos. Segundo, el proceso de toma de decisiones tiende a ser más lento o más complejo cuando el producto se mueve de:

MRO → Componentes → Materiales → Planta y equipo

Para los artículos de MRO, cada vez más se usan "contratos generales" en lugar de órdenes de compra periódicas. El proveedor se compromete a reabastecer al comprador en los términos del precio acordado durante cierto periodo. El vendedor mantiene el inventario y las órdenes se imprimen de manera automática en la computadora del comprador, cuando el inventario baja de cierto nivel mínimo. Esto tiene como ventaja para la compañía proveedora el bloqueo en forma efectiva de los esfuerzos de las fuerzas de ventas de los competidores durante largos periodos.

La clasificación de las ofertas del proveedor por tipo de producto da a la fuerza de ventas claves acerca de quién es la influencia probable en la decisión de compra. La tarea de ventas, entonces, consiste en confirmar esto en situaciones específicas e intentar llegar a esas personas. Es probable que el representante de ventas que vende artículos para MRO pierda su tiempo tratando de hablar con los ingenieros de diseño, mientras que los intentos por llegar con el gerente de operaciones pueden resultar fructíferos.

Importancia de la compra para la organización compradora

Es probable que una compra se perciba como importante para la organización compradora cuando se trata de grandes sumas de dinero, cuando el costo de tomar la decisión equivocada es alto (por ejemplo, la producción perdida), y cuando existe una gran incertidumbre acerca del resultado de las ofertas alternativas. En tales situaciones, es posible que muchas personas en diferentes niveles de la organización participen en la decisión y es probable que el proceso sea largo, con investigaciones extensas y análisis minucioso de la información. Se necesitará un gran esfuerzo de marketing, pero las mejores oportunidades se presentan a equipos de ventas que trabajan con organizaciones compradoras para convencerlas de que su oferta representa la mejor compensación; esto incluye pruebas de aceptación (por ejemplo, los fabricantes privados de diesel que abastecen a las compañías ferroviarias con prototipos para pruebas, apoyo de ingeniería y testimonios de otros usuarios). Además, tal vez sean necesarias garantías de las fechas de entrega y servicio después de la venta, cuando la incertidumbre del comprador en relación con estos factores es alta.

3.6 INNOVACIONES EN LA PRÁCTICA DE COMPRAS

Han surgido varias tendencias dentro de la función de compras que tienen implicaciones de marketing para las empresas proveedoras. El advenimiento de las compras JIT y la tendencia creciente hacia a la compra centralizada, el marketing inverso y el arrendamiento han cambiado la naturaleza de la compra y han alterado la manera en que los proveedores compiten.

Compras JIT

El concepto de compras **justo a tiempo (JIT)** intenta minimizar los inventarios organizando un sistema de abastecimiento que proporciona materiales y componentes conforme se requiere. De esta forma, los costos de mantener un inventario se reducen de manera significativa o se eliminan, y con ello aumentan las ganancias. Más aún, como el hecho de mantener inventarios es una protección contra descomposturas de maquinaria, partes defectuosas y errores humanos, esta práctica debe verse como un amortiguador que actúa como un elemento disuasivo para que la administración elimine esas ineficiencias.

Varias prácticas JIT se han asociado también con la mejora de la calidad. Los proveedores son evaluados según su habilidad para ofrecer productos de alta calidad. El efecto es que los proveedores ponen más atención en la calidad del producto. Se fomenta que los compradores especifiquen solo las características esenciales del producto, lo cual significa que ellos tienen más libertad en el diseño del producto y los métodos de manufactura. También se espera que el proveedor certifique la calidad, lo cual quiere decir que la inspección de calidad en la compañía del comprador se reduce y los costos generales se minimizan, pues el control de calidad en la fuente es más efectivo en ese momento, que más adelante en la cadena de proveedores.

Los efectos totales del sistema JIT pueden ser enormes. Los costos de compra de inventario y de inspección se reducen, es posible mejorar el diseño del producto, la entrega se agiliza, el tiempo muerto de producción se reduce, y la calidad del producto terminado se refuerza.

Sin embargo, la implementación del sistema JIT requiere integración, tanto en la compra como en las operaciones de producción. Como el sistema requiere la entrega de la cantidad exacta de materiales y componentes a la línea de producción, justo cuando se necesitan, el programa de entregas debe ser muy confiable y los proveedores deben estar preparados para hacer entregas constantes, quizá todos los días. Los tiempos para ordenar deben ser cortos y el número de defectos muy bajo. Lo atractivo para los proveedores es que suelen elaborarse acuerdos de compra a largo plazo. Las implicaciones de marketing del concepto JIT son que para ser competitivos en muchos mercados industriales (como el de automóviles), los proveedores deben estar en condiciones de cumplir los requerimientos de este sistema que crece con rapidez.

Un ejemplo de una compañía que usa el sistema JIT es la planta de ensamble de Nissan en Sunderland, en el norte de Inglaterra. La importancia de JIT para sus operaciones se reflejó en que el número de proveedores de componentes en el área haya aumentado de 3, cuando llegó Nissan en 1986, a 27, en 1992. Nissan ha adoptado lo que llaman “abastecimiento sincronizado”: las partes se entregan solo minutos antes de que se necesiten. Por ejemplo, Sommer Allibert, un proveedor francés, entrega las alfombras desde sus instalaciones cercanas a la línea de ensamble de Nissan, en secuencia para que se ajusten al modelo correcto. Solo transcurren 42 minutos entre el pedido de las alfombras y su instalación en el auto. El tiempo de inventario de alfombras para el Nissan Micra es ahora de solo 10 minutos. Pero las prácticas JIT entrañan riesgos si no se garantiza la estabilidad de la mano de obra. La Renault descubrió esto muy a su pesar, cuando la huelga en su planta de motores y cajas de velocidades ocasionó que todas las líneas de producción de autos en Francia y Bélgica cerraran en solo 10 días.

Compra centralizada

Cuando varias unidades operativas dentro de una compañía tienen requerimientos comunes y existe la oportunidad para fortalecer una posición de negociación por volumen de compra, la **compra centralizada** es una opción atractiva. La centralización fomenta que los

especialistas en compras concentren su energía en un pequeño grupo de productos, lo que les permite desarrollar un conocimiento amplio de los factores de costo y operación de los proveedores. El cambio de la compra local a la compra centralizada tiene importantes repercusiones en marketing. La compra local tiende a concentrarse en el costo y las consideraciones de ganancias a corto plazo, mientras que la compra centralizada resalta las relaciones a largo plazo con los proveedores. Fuera de las influencias, por ejemplo, los ingenieros tienen un rol más importante en la opción del proveedor en las organizaciones compradoras locales, ya que los compradores especializados muchas veces no tienen la experiencia y el estatus para cuestionar las recomendaciones de los técnicos. El tipo de organización compradora puede entonces brindar claves a los proveedores acerca de los individuos importantes en la unidad de toma de decisiones y sus respectivas posiciones de poder.

Compra de sistemas

La compra de sistemas es el deseo de los compradores de adquirir sistemas completos y no componentes individuales. Como se observó en el capítulo 1, esto significa, por ejemplo, que para vender manijas de puertas a una compañía automotriz, un proveedor debe ser capaz de vender un sistema para puertas que incluya las manijas, al igual que los dispositivos de apertura y cierre, y también tener un conocimiento experto sobre la tecnología de puertas y la habilidad para resolver problemas futuros. Algunas compras de sistemas se basan en las expectativas de los beneficios que un sistema ofrece al comprador al pasar el tiempo, como una planta química en operación o un sistema de telecomunicaciones.[20]

Los vendedores de sistemas asumen la responsabilidad de los sistemas que antes operaban los clientes, como control de inventarios, sistemas de control de la producción, TI y redes de comunicación. El hardware o los componentes de un producto son elementos físicos y tangibles que realizan una función específica dentro del sistema. El software o los componentes de servicio son los esfuerzos humanos de conocimiento intangibles, dirigidos a resolver los problemas del cliente y realizar actividades necesarias para diseño, construcción, operación y mantenimiento de un sistema (por ejemplo, telecomunicaciones).[21]

La venta de sistemas requiere que el vendedor cree valor para los clientes, reduciendo costos o mejorando el desempeño con el desarrollo de soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades de los clientes de negocios. Es una práctica común en industrias de bienes de capital como TI, telecomunicaciones y trenes. Por ejemplo, Alstom Transport, el fabricante de trenes, ofrece soluciones para la "disponibilidad de trenes", y Thales Training and Simulation, el fabricante de simuladores de vuelo, ofrece "soluciones de capacitación para vuelos" a sus clientes militares. Esas compañías diseñan e integran componentes en un sistema, y brindan servicios para operar y mantener el sistema durante su vida útil.[22]

Marketing inverso

La opinión tradicional de marketing es que las empresas proveedoras buscarán activamente los requerimientos de los clientes e intentarán satisfacer esas necesidades mejor que la competencia. Este modelo coloca la iniciativa en el proveedor. Los compradores pueden adoptar una dimensión pasiva, confiar en la sensibilidad de sus proveedores respecto a sus necesidades y capacidades tecnológicas para brindar solución a sus problemas. Sin embargo, esta relación de confianza está en desacuerdo con una nueva situación de compra corporativa que se desarrolló durante la década de 1980 y que va ganando terreno. La compra está tomando una posición más proactiva y dinámica al adquirir los productos y servicios necesarios para competir. El proceso mediante el cual el comprador



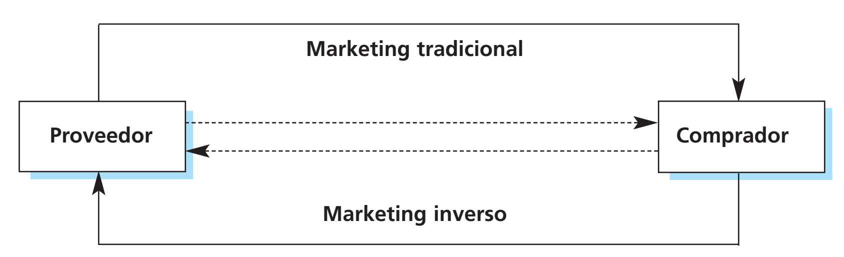


Figura 3.7 Marketing inverso

intenta persuadir al proveedor de que le proporcionará justo lo que su organización quiere se llama **marketing inverso**.[23] La figura 3.7 muestra las diferencias entre el modelo tradicional y este nuevo concepto.

La esencia del marketing inverso es que el comprador toma la iniciativa de acercarse a los nuevos, o existentes, proveedores y los convence para que cumplan sus requerimientos de abasto. Las implicaciones del marketing inverso son que plantea una amenaza seria para los proveedores internos poco cooperativos, pero ofrece oportunidades importantes para proveedores internos y externos. El crecimiento del marketing inverso presenta dos beneficios clave para los proveedores dispuestos a escuchar la proposición del comprador y a considerar sus méritos con cuidado. Primero, ofrece la oportunidad de desarrollar una relación más fuerte y duradera con el cliente. Segundo, tal vez sea una fuente de oportunidades para nuevos productos que es posible desarrollar más adelante para una base más amplia de clientes.

Arrendamiento

Un *arrendamiento* es un contrato mediante el cual el dueño de un bien (como un automóvil) otorga a otra parte el derecho de usarlo por un periodo, a cambio del pago de la renta. Los beneficios para el cliente son que un arreglo de arrendamiento evita la necesidad de pagar de contado el precio de la compra del producto o servicio, es una protección contra la rápida obsolescencia del producto, puede tener ventajas fiscales, evita el problema de deshacerse del equipo y, con ciertos tipos de contratos de arrendamiento, se evitan algunos costos de mantenimiento. Estos beneficios necesitan ponderarse contra los costos del arrendamiento que pueden ser más altos que los de la compra directa.

Existen dos tipos principales de arrendamiento: el financiero (o de pago completo), y el operativo (en ocasiones llamado “acuerdo de renta”). Un **arrendamiento financiero** es un acuerdo de plazo más largo que se amortiza por completo durante el término del contrato. Los pagos del arrendamiento, en total, suelen exceder el precio de compra del artículo. Los términos y las condiciones del arrendamiento varían de acuerdo con la convención y las condiciones competitivas. Algunas veces el proveedor accederá a pagar los costos de mantenimiento durante el periodo del contrato. Esto es común al arrendar fotocopiadoras, por ejemplo. La persona que renta también tiene la opción de comprar el equipo al final del contrato. Un **arrendamiento operativo** es por un plazo más corto, se puede cancelar y no amortizarse por completo. Las tasas del arrendamiento operativo suelen ser más altas que en el arrendamiento financiero, ya que tienen un término más próximo. Cuando el equipo se requiere de manera intermitente, esta forma de adquisi-

ción resulta atractiva, pues evita la necesidad de dejar la planta ociosa. Muchos tipos de equipo, como excavadoras, tractores de oruga y cargadores frontales están disponibles para renta a corto plazo, al igual que las instalaciones para almacenaje.

El arrendamiento es ventajoso para los proveedores porque ofrece beneficios a clientes que pueden diferenciar las ofertas de productos y servicios. Es posible atraer a clientes que, de otra manera, encontrarán que el producto es demasiado costoso o poco económico. La importancia del arrendamiento en industrias como la automotriz, de fotocopiado y de procesamiento de datos ha llevado a un número creciente de compañías a emplear consultores de arrendamiento para trabajar con los clientes en este tipo de acuerdos. Una decisión de marketing crucial es el establecimiento de los precios del arrendamiento, que deben establecerse con lo siguiente en mente:

a) El atractivo relativo deseado del arrendamiento contra la compra (el proveedor tal vez desee alentar o desanimar la compra con el arrendamiento).
b) El valor presente neto de los pagos de arrendamiento contra la compra directa.
c) Las ventajas de impuestos de arrendamiento contra la compra para el cliente.
d) Los precios que cobra la competencia.
e) Las ventajas percibidas de la distribución de los pagos de los clientes.
f) Cualquier otro beneficio percibido para el cliente, como los costos de mantenimiento y seguros que asume el proveedor.

3.7 ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES

El análisis del marketing inverso fue el ejemplo para compradores que adoptan una posición proactiva en sus tratos con los proveedores, e introdujo la importancia de las relaciones comprador-vendedor en el comercio entre organizaciones. El Industrial Marketing and Purchasing Group desarrolló el **enfoque interactivo** para explicar la complejidad de la **administración de las relaciones**.[24] Este enfoque considera que estas relaciones tienen lugar entre dos partes activas. El marketing inverso es una manifestación de la perspectiva de interacción. Ambas partes pueden participar en las adaptaciones a su propio proceso o a las tecnologías del producto de manera que cada una asuma su lugar; los cambios en las actividades de una parte son poco probables, sin considerar o consultar a la otra parte. En esas circunstancias un objetivo esencial de los mercados industriales será administrar las relaciones con el cliente. No solo deben considerarse arreglos organizacionales formales, como el hecho de recurrir a distribuidores, personal y subsidiarias de ventas, sino también la red informal que consiste en los contactos personales y las relaciones entre el personal del proveedor y el del cliente. Los directores de la tienda departamental Marks & Spencer se reúnen con el consejo directivo de cada uno de sus proveedores importantes dos veces al año para sostener discusiones abiertas. Cuando el personal de Marks & Spencer visita a un proveedor, se habla del hecho como de la "visita real". Tal vez pinten la fábrica, repartan nuevos uniformes y limpien la maquinaria. Esto refleja los estándares que exige la compañía a sus proveedores y el poder que ejerce en su relación con ellos.

La realidad del marketing organizacional es que muchos proveedores y organizaciones compradoras han efectuado negocios entre sí durante muchos años. Por ejemplo, Marks & Spencer tiene relaciones comerciales que datan de casi 100 años. Relaciones tan largas pueden tener ventajas significativas para ambos: comprador y vendedor. El riesgo se reduce para el comprador, pues tiene oportunidad de conocer a la gente de la organización proveedora y sabe con quién hablar cuando surge un problema. De esta manera, mejora la

comunicación y tiene lugar la solución de problemas y el diseño administrativo en conjunto. Los vendedores se benefician con el conocimiento cercano de los requerimientos del comprador y, al ganar su confianza, se establece una barrera efectiva para la entrada de empresas de la competencia. El desarrollo de nuevos productos se beneficia de esa estrecha relación. El desarrollo de telas de lana de borrego, lavables en lavadora, y las camisas de algodón de planchado fácil surgió gracias a la relación tan cercana de Marks & Spencer con los fabricantes del Reino Unido. Los vendedores también se benefician con la información que les da el comprador. Con frecuencia, los compradores reúnen y transmiten información acerca de los acontecimientos en el mercado que son relevantes para el negocio de los vendedores.[25]

Las relaciones estrechas en los mercados organizacionales son inevitables, ya que la tecnología cambiante, los ciclos de vida del producto más cortos y la competencia internacional creciente colocan a los departamentos de marketing y compras en roles estratégicos clave. Cada vez más, los compradores tratan a sus proveedores confiables como **socios estratégicos**, compartiendo información y su experiencia al desarrollar nuevos productos eficientes en costos y basados en la calidad. Esas sociedades forman una barrera más fuerte contra competidores que desean hacer negocio con una organización compradora. Por ejemplo, cuando la oferta de un proveedor externo incluye menores costos, mayor calidad e incluso tecnología más avanzada, las organizaciones compradoras como Honda, Toyota y DaimlerChrysler trabajan con sus socios estratégicos actuales, dándoles la oportunidad de que igualen o mejoren la oferta en un periodo determinado, que puede ser hasta de 18 o 24 meses.[26] El resultado es que un marketing organizacional exitoso es más que la manipulación tradicional de las cuatro P: producto, punto de venta, promoción y precio. Su fundamento está en la habilidad de manejar las relaciones con el cliente. Esto ha hecho que algunas compañías, para cuidar la sociedad, designen gerentes de relaciones con el cliente, quienes actúan en un papel de comunicación y coordinación que asegura la satisfacción del cliente. Incluso más compañías han reorganizado sus fuerzas de ventas de manera que reflejen la importancia de administrar esas relaciones con efectividad. Este proceso se llama administración de cuentas "clave" o importantes. Debe observarse, sin embargo, que las sociedades estratégicas y la administración de cuentas clave pueden no ser adecuadas para todas las compañías. Por ejemplo, las compañías pequeñas tal vez no estén en condiciones de pagar los recursos que se necesitan para hacer que esos procesos funcionen.[27]

3.8 CONCLUSIONES

Comprender el comportamiento del comprador tiene implicaciones importantes para los representantes de ventas y la administración de estas últimas. Reconocer que los compradores adquieren productos con la finalidad de superar problemas y satisfacer necesidades implica que un enfoque de ventas efectivo incluirá el descubrimiento de estas necesidades por parte de los vendedores. Solo entonces podrán vender, a partir de los productos comercializados por la compañía, la oferta que mejor cumpla con sus necesidades.

Cuando la unidad de toma de decisiones es compleja, como en muchas situaciones de compra organizacional, el representante de ventas debe tratar de identificar y llegar a los miembros clave de la UTD para persuadirlos de los beneficios del producto. El vendedor debe estar consciente de que los diferentes miembros de esa unidad usan criterios distintos para evaluar el producto, por lo que tal vez deba modificar su presentación de ventas de acuerdo con ello.

El capítulo 4 está dedicado al desarrollo de ventas estratégicas, que reflejan los patrones de comportamiento del comprador en el mercado.

Referencias

[1]Corey, E. R. (1991) *Industrial Marketing: Cases and concepts*, 4a. ed., Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall.

[2]Blackwell, R. D., Miniard, P. W. y Engel, J. E. (2003) *Consumer Behaviour*, Dryden, Orlando, Florida.

[3]Blackwell, Miniard y Engel (2003) *op. cit*.

[4]Jobber, D. (2007) *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill, Maidenhead.

[5]Festinger, L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row & Peterson, Nueva York.

[6]Howard, J. A. y Sheth, J. N. (1969) *The Theory of Buyer Behaviour*, Wiley, Nueva York.

[7]Ackoff, R. L. y Emsott, J. R. (1975) "Advertising at Anheuser-Busch, Inc.", *Sloan Management Review*, 17, primavera, pp. 1-15.

[8]Buzzotta, V. R., Lefton, R. E. y Sherberg, M. (1982) *Effective Selling Through Psychology: Dimensional sales and sales management*, Wiley, Nueva York.

[9]Buzzotta, V. R, Lefton, R. E. y Sherberg, M. (1982) *op. cit*.

[10]Decormier, R. y Jobber, D. (1993) "The counsellor selling method: concepts, constructs and effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (4), pp. 39-60.

[11]Baker, K., Germingham, J. y MacDonald, C. (1979) "The utility to market research of the classification of residential neighbourhoods", *Market Research Society Conference*, Brighton: marzo, pp. 206-217.

[12]Doyle, P. y Hutchinson, J. (1973) "Individual differences in family decision-making", *Journal of the Market Research Society*, 15, p. 4.

[13]Fisher, L. (1976) *Industrial Marketing*, 2a ed., Business Books, Londres.

[14]Bonoma, T. V. (1982) "Major sales: who really does the buying", *Harvard Business Review*, 60, mayo-junio, pp. 111-119.

[15]Webster, F. E. (1995) *Industrial Marketing Strategy*, Roland, Nueva York.

[16]Cline, C. E. y Shapiro, B. P. (1978) *Cumberland Metal Industries (A)*, estudio de caso, Harvard Business School, Cambridge, MA.

[17]Robinson, P. J., Faris, C. W. y Wind, Y. (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon and the Marketing Science Institute, Nueva York.

[18]Cardozo, R. N. (1980) "Situational segmentation of industrial markets", *European Journal of Marketing*, 14, pp. 5-6.

[19]Robinson, Faris y Wind (1967), *op. cit*.

[20]Davies, A., Brady, T. y Hobday, M. (2007) "Organising for solutions: systems seller is systems integrator", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 183-193.

[21]Davies, Brady y Hobday (2007) *op. cit*.

[22]Davies, Brady y Hobday (2007) *op. cit*.

[23]Blenkhorn, D. y Banting, P. M. (1991) "How reverse marketing changes buyer-seller relationships", *Industrial Marketing Management*, 20, pp. 185-191.

[24]Turnbull, P. y Cunningham, M. (1981) *International Marketing and Purchasing*, Macmillan, Londres.

[25]Walter, A., Ritter, T. y Gemünden, H. G. (2001) "Value creation in buyer-seller relationships", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 365-377.

[26]Henke, Jr., J. W. (2000) "Strategic selling in the age of modules and systems", *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 271-284.

[27]Sharland, A. (2001) "The negotiation process as a predictor of relationship outcomes in international buyer-seller arrangements", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 551-559.

CASO PRÁCTICO

La venta perdida de una computadora

José Arozamena, director administrativo de Limpiatex, decidió que una computadora personal podría ayudarle a resolver sus problemas de flujo de efectivo. Quería una máquina que almacenara sus ingresos y gastos de manera que tan solo con oprimir un botón pudiera ver el flujo de efectivo en cualquier momento. Un año antes había tenido dificultades de liquidez sencillamente porque no se había dado cuenta de que, por distintas razones, su flujo de salida a corto plazo excedía por mucho a sus entradas.

Decidió visitar una tienda de computadoras recién abierta en el pueblo el sábado en la tarde. Su esposa Martha fue con él. Se acercaron a un vendedor que estaba sentado detrás de un escritorio.

José: Buenas tardes. Estoy interesado en comprar una computadora personal para mi negocio. ¿Me puede ayudar?

Vendedor: Por supuesto, señor. Esta es la red con crecimiento más rápido de todos los centros de computadoras personales en el país. Tengo que ver a un colega por un momento, pero regreso en unos minutos. ¿Le gustaría ver estos folletos o los modelos que tenemos en la sala de exhibición? [*El vendedor les da los folletos y los deja en la sala de exhibición*].

Martha: No entiendo de computadoras. ¿Por qué unas son más grandes que otras?

José: No sé. Lo que me confunde son todos estos botones que hay que oprimir. Me pregunto si uno tiene que tomar un curso de mecanografía para usarlas. [*José y Martha ven alrededor de la sala y se hacen preguntas que los confunden más. El vendedor regresa cinco minutos después*].

Vendedor: Disculpen la tardanza, pero al menos les dio la oportunidad de ver lo que tenemos. Me dice que quiere una computadora para su trabajo. Creo que tengo una para usted. [*El vendedor muestra un modelo a José y Martha*]. Este modelo podría ser justo para usted. No solo actúa como un procesador de textos, también lleva sus cuentas, planes financieros y el control de acciones. Muestra gráficas para que pueda ver las líneas de tendencias en la pantalla, con tan solo oprimir un botón. También podrá enviar correos electrónicos y entrar a Internet.

Martha: Se ve muy cara. ¿Cuál es su precio?

Vendedor: Menos de lo que piensa. Cuesta $1,200, lo cual es un excelente precio.

Martha: He visto anuncios en los periódicos de computadoras que son mucho menos costosas.

Vendedor: Sí, pero, ¿tienen un procesador Core 2 Quad, con 3 GB de memoria y 640 GB en el disco duro? ¿Y tienen la mejor tarjeta Radeon de gráficas y el último lector de tarjetas de medios?

Martha: No sé, pero se veían bastante buenas.

José: Parece muy complicado usarla.

Vendedor: No más complicado que cualquier otro modelo. La computadora tiene un manual completo de instrucciones. Mi hijo de 12 años podría operarla.

José: ¿Para qué es este botón?

Vendedor: Mueve el cursor. Le permite eliminar o arreglar cualquier carácter que desee.

José: Ya veo.

Vendedor: He dejado lo mejor para el último. Por el mismo precio obtiene tres programas de software que le permiten usar la máquina para análisis de hojas de cálculo, controlar sus acciones, y como procesador de texto. Estoy seguro de que su negocio se beneficiará con esta computadora.

José: Mi negocio es muy pequeño. Solo tengo cinco empleados. No estoy seguro de que ya esté listo para una computadora. Pero, muchas gracias por su tiempo.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué selección de criterios usaron José y Martha para decidir si les conviene comprar una computadora, o no, y qué modelo?
2. ¿El vendedor entendió los motivos que tenían José y Martha para realizar la compra? Si no fue así, ¿por qué? ¿El vendedor cometió algún error?
3. Imagine que usted es el vendedor. ¿Cómo habría realizado la entrevista de ventas?

Preguntas de examen

1. Compare las maneras en que los consumidores y las organizaciones compran productos y servicios.
2. ¿Qué importancia práctica tiene el estudio del comportamiento de compra organizacional para la función de ventas personales?

4 Esquema de ventas

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Comprender las fuerzas que repercuten en las ventas y su administración.
2. Apreciar por qué se estructuran los canales en diferentes formas.
3. Evaluar las estrategias y tácticas promocionales de empujar y halar.
4. Comprender los problemas y las fuerzas que rodean los esquemas de ventas organizacionales y de servicios.
5. Evaluar la utilidad y aplicación de las exhibiciones como un medio promocional.
6. Comprender la naturaleza y el rol de las relaciones públicas como herramienta de ventas.

CONCEPTOS CLAVE

- administración de la distribución física (ADF)
- administración estratégica de clientes
- canales de distribución
- canales de ventas
- exhibiciones
- fuerzas administrativas y del entorno
- integración de la cadena de proveedores (ICP)
- promociones de ventas
- proposición de ventas
- proposición única de venta (PUV)
- relaciones públicas
- servicios
- sistema de franquicias/de marketing vertical (SMV)
- técnicas de "empujar"
- técnicas de "halar"

En este capítulo se analizan las fuerzas más importantes que afectan las ventas y la administración de ventas. Después se estudian esquemas específicos de ventas como canales de ventas industriales, comerciales, gubernamentales, al menudeo y la venta de servicios. También se examinan actividades relacionadas que apoyan a las actividades de ventas; a saber, promociones, exhibiciones y relaciones públicas.

4.1 FUERZAS DEL ENTORNO Y ADMINISTRATIVAS QUE REPERCUTEN EN LAS VENTAS

Existen varias e importantes fuerzas del entorno (de comportamiento y tecnológicas) y administrativas que tienen un efecto en la manera en que se realizan las ventas y la administración de las ventas.[1, 2] Tales fuerzas se describen en la tabla 4.1.

Fuerzas de comportamiento

Cuando los clientes se adaptan al entorno cambiante, también las ventas deben ajustarse a una variedad de influencias:

a) Expectativas de consumidores y compradores organizacionales que se elevan.
b) El cliente evita las negociaciones comprador-vendedor.
c) El poder de los grandes compradores se expande.
d) La globalización de los mercados.
e) La fragmentación de los mercados.

Expectativas crecientes de compradores y consumidores organizacionales y la satisfacción de necesidades de orden superior

Conforme los consumidores experimentan estándares más altos en la calidad de productos y servicios, sus expectativas se disparan hasta esperar niveles más elevados en el futuro. Este proceso puede acelerarse por las experiencias en otros países y por las nuevas industrias (quizás internacionales) que establecen nuevos estándares de excelencia. El director ejecutivo de J. D. Power, una empresa de investigación de la satisfacción del cliente, explica: "Lo que hace que la satisfacción del cliente sea tan difícil de lograr es que ustedes constantemente elevan la barra y retiran la línea de meta. Nunca se detienen. Cuando sus clientes obtienen un mejor trato, exigen uno mejor aún".[3] La consecuencia para los ejecutivos de ventas es que deben aceptar las expectativas de los compradores, tanto individuales como organizacionales, porque la calidad de un producto, el servicio al cliente y el valor continuarán elevándose. Deben responder a este reto asegurando e implementando mejoras continuas en los estándares de calidad. Por supuesto, lo mismo es cierto en relación con las organizaciones compradoras, en especial, en vista de las tendencias que se resaltan en el capítulo 7.

Los avances tecnológicos han creado expectativas más altas en los clientes. La existencia de Internet significa que esperan que los representantes de ventas estén familiarizados con sus empresas, sus productos y el personal cuando los visitan por primera vez (o después). Las mejoras en la comunicación a través del correo electrónico han aumentado las

Tabla 4.1 Fuerzas que afectan las ventas y la administración de ventas

Fuerzas de comportamiento
Las expectativas del cliente y la preocupación por la satisfacción de las necesidades básicas son cada vez mayores
Los compradores organizacionales poseen mentes más profesionales
Los clientes evitan las negociaciones comprador-vendedor
El poder de expansión de los principales compradores
La globalización de los mercados
La fragmentación de mercados
Fuerzas tecnológicas
Automatización de la fuerza de ventas • computadoras laptop y software más complejo • intercambio electrónico de datos • videoconferencias por computadora • extranet
Oficinas virtuales de ventas
Adopción amplia de tarjetas de crédito como plataformas de cargo que se emplean como oportunidades para la creación de bases de datos
Canales electrónicos de ventas • Internet • compras por televisión
Fuerzas administrativas
Marketing directo • correo directo • telemarketing
Fusión de ventas y marketing • intranet
Calificaciones para personal de ventas y gerentes de ventas

Fuente: Adaptado y actualizado de Anderson, R. E. (1996). "Personal selling and sales management in the new millennium", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (4), pp. 17-52, y Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A. y Weitz, B. A. (2005), "The changing environment of selling and sales management", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25 (2), pp. 105-111.

expectativas del cliente en relación con el tiempo de respuesta para sus solicitudes y preguntas.[4] Más aún, los clientes demandan cada vez más soluciones especializadas para sus problemas, lo que con frecuencia toma la forma de compra de un sistema, en lugar de la compra de componentes individuales.

Conforme los escándalos corporativos salen a la luz en los medios de comunicación, los clientes esperan mayor transparencia en las operaciones de una compañía y mayor ética en sus prácticas. En consecuencia, el gerente de ventas tiene la responsabilidad de capacitar a sus equipos de ventas en prácticas éticas, y los representantes de ventas deben ser cuidadosos acerca de los argumentos que usan y las inducciones que ofrecen cuando quieren asegurar una venta.

Los clientes evitan las negociaciones comprador-vendedor

Los estudios indican que la compra de un auto es la experiencia que provoca más ansiedad y menor satisfacción en la compra al menudeo.[5] Algunos agentes de ventas están capacitados en el arte de la negociación, apoyados por las tácticas de ventas de alta presión. Por ello, los clientes ahora ven la compra como un suplicio y no como una ocasión para disfrutar. En respuesta, algunas compañías automotrices han cambiado a precios fijos, sin presión y con un enfoque de valor contable total para su comercialización. Dicha táctica se usó para el exitoso lanzamiento del Saturn de General Motors en Estados Unidos, y es la filosofía de los autos Daewoo en Gran Bretaña.

Poder de expansión de los principales compradores

En la actualidad, el dominio creciente de los jugadores principales en muchos sectores (en el menudeo es particularmente notorio) tiene una gran influencia sobre las ventas y su administración. Su enorme poder de compra significa que pueden exigir y obtener servicios especiales, incluyendo un estatus de cliente preferencial (administración de cuentas clave), control de inventarios justo a tiempo (JIT), administración de categoría y promociones con fondos conjuntos. El éxito futuro del representante de ventas dependerá de sus habilidades para responder a la creciente demanda de los clientes principales, así como para coordinar los esfuerzos del personal de ventas y mejorar las técnicas en su empresa con la finalidad de satisfacer las necesidades de la clientela.[6]

Globalización de mercados

Al saturarse los mercados locales, las compañías se han expandido al extranjero para alcanzar un crecimiento en ventas y ganancias. Las compañías grandes como Coca-Cola, Colgate-Palmolive y Productos Avon ganan ahora los porcentajes más altos de sus ingresos en los mercados extranjeros. El reto global incluye un equilibrio correcto entre el personal de ventas internacional y el del propio país, adaptarse a diferentes culturas, estilos de vida e idiomas, competir contra marcas internacionales, y forjar relaciones globales con clientes de muchos países. Por ejemplo, 3M tiene varias cuentas estratégicas globales desde la industria de alta tecnología (por ejemplo, Motorola, Hewlett-Packard, IBM, Texas Instruments), hasta los fabricantes de equipo original en electrónica, electrodomésticos, automóviles, productos eléctricos, aeroespaciales, muebles, de consumo y del cuidado de la salud.[7] Un reto importante para esas corporaciones transnacionales es la coordinación de los equipos de venta globales que venden a compañías como Nortel, Samsung, Siemens o P&G, donde el cliente puede estar localizado en más de 20 países que requieren equipos especiales de venta, apoyo técnico, precio y personalización de productos. Esta complejidad significa que la administración de cuentas estratégicas requiere un trabajo de equipo mejorado y habilidades de coordinación, para asegurar que los clientes reciban un servicio de la mejor calidad.

Conforme las compañías se expanden a mercados extranjeros, existe la necesidad de entender las expectativas de las diferentes culturas y tomar en cuenta los distintos aspectos culturales (por ejemplo, las redes *guanxi* en China). Las diferencias éticas también son consideraciones importantes: lo que es ético en un país tal vez no lo sea en otro.[8]

Fragmentación de mercados

Impulsados por las diferencias en los niveles de ingresos, estilos de vida, personalidades, experiencias y razas, los mercados se fragmentan para formar segmentos de mercado.

Esto quiere decir que es probable que los mercados se vuelvan más pequeños con una variedad creciente de marcas para poder atender las diversas necesidades (tanto funcionales como psicológicas) de los clientes. Los administradores de marketing y ventas deben ser capaces de identificar cambios en los gustos de los clientes, para desarrollar estrategias que satisfagan a una sociedad multicultural y cada vez más variada.

Fuerzas tecnológicas

La importancia de las fuerzas tecnológicas y la administración de ventas se refleja en la atención dada a este tema en el capítulo 12. Tres fuerzas principales están en juego:

- Automatización de la fuerza de ventas
- Oficinas de ventas virtuales
- Canales de ventas electrónicos.

La automatización de la fuerza de ventas incluye computadoras laptop y de mano (*palm*), teléfonos celulares, fax, correo electrónico y software de venta más avanzado que ayudan a tareas como planeación diaria y contable, reclutamiento, selección y evaluación del personal de ventas. Además, el intercambio electrónico de datos (IED) proporciona vínculos entre los fabricantes de computadoras y los ejecutivos de ventas (menudeo, mayoreo y distribución), permitiendo el intercambio directo de información. Por ejemplo, es posible intercambiar órdenes de compra, facturas, cotizaciones, fechas de entrega, reportes e información promocional. Las innovaciones tecnológicas han hecho posible las videoconferencias por computadora, que permiten realizar juntas de ventas, capacitación e interacción con el cliente sin necesidad de que las personas abandonen sus oficinas. La tecnología de la administración de las relaciones con el cliente permite a los representantes de ventas dar la información de productos, material de video y testimonios en las oficinas del comprador, todo con un clic en la computadora. Más aún, todo el personal del proveedor puede tener acceso a la misma base de datos para presentar al cliente un mensaje y una imagen unificados.

Las mejoras tecnológicas han fomentado la creación de oficinas virtuales, en las que el personal de ventas mantiene contacto con la oficina principal, los clientes y colegas. La oficina virtual puede estar en casa o, incluso, en un auto. Esto se traduce en ahorros de costo y tiempo, y en la satisfacción de un trabajo mejorado para los ejecutivos de ventas, quienes a menudo tienen que pasar mucho tiempo en medio del pesado tránsito.

Sin duda, el canal de ventas electrónico con crecimiento más rápido es Internet, un tema del que se hablará en el capítulo 12. Su efecto no solo ha consistido en reducir el tamaño de las fuerzas de ventas, sino también en cambiar el enfoque del equipo de ventas. Por ejemplo, se anima a la fuerza de ventas de Dell para convencer a los clientes de que compren a través de Internet. El objetivo es liberar a los representantes de ventas del costoso tiempo de la venta transaccional (una actividad que la página de Dell hace mejor y más rápido, y por un menor costo), de manera que se puedan dedicar a cerrar importantes y nuevas órdenes de compra.[9] Como se vio, Internet también ha elevado las expectativas respecto al conocimiento del ejecutivo de ventas acerca de su compañía y su calidad de respuesta.

Sin embargo, vale la pena mencionar otro canal que va cobrando importancia, pues reducirá la necesidad de fuerzas de venta personales. Se trata de las ventas por televisión, muy populares en Estados Unidos y otros países. Los televidentes ven en los sistemas por cable a presentadores que promueven cualquier artículo, desde joyas hasta electrodomésticos, y luego los ordenan por teléfono. Es así, como de hecho, el presentador funge como ejecutivo de ventas.

Fuerzas administrativas

Los administradores responden a cambios en el entorno desarrollando nuevas estrategias y tácticas para mejorar la efectividad de las ventas, incluyendo:

a) El uso de técnicas de marketing directo.
b) La mejora en la cooperación entre ventas y marketing.
c) La animación del personal de ventas para asistir a programas de capacitación y adquirir certificados profesionales.

El rol cada vez más importante del marketing directo, incluyendo el correo directo y el telemarketing, se estudiará en el capítulo 12. Sin embargo, hay un cambio incipiente es el uso de estaciones de cómputo, especialmente en las tiendas de menudeo en Estados Unidos, para sustituir al personal de ventas. En Europa el uso intensivo de las computadoras comenzó en las salas de exhibición de autos, cuando Daewoo usó quioscos donde los clientes podían obtener información de productos y precios. En Estados Unidos el proceso ha evolucionado más allá, con varios distribuidores de Ford que han instalado estaciones de cómputo para sustituir por completo al personal de ventas. Los clientes pueden comparar características de modelos competitivos, calcular costos de operación y pagos mensuales, y usar la computadora para realizar el pedido y transmitirlo a la fábrica, sin la intervención de un representante de ventas.

El desarrollo de relaciones efectivas entre ventas y marketing se reconoce, pero en la práctica, mezclar las dos funciones en un todo efectivo en ocasiones se dificulta por una mala comunicación. El establecimiento de una intranet que vincula a empleados, proveedores y clientes a través de sus computadoras puede mejorar las relaciones y el intercambio de información. La intranet se usa para funciones como correo electrónico, proyectos de equipo y publicación por computadora. Su adopción puede mejorar la efectividad del campo de la fuerza de ventas, que requiere un acceso rápido a la información cambiante, como las especificaciones del producto, las noticias de los competidores y las actualizaciones de precios, y permite compartir información entre ventas y marketing.

Por último, la administración de ventas está respondiendo a los nuevos retos, al reconocer la importancia de la capacitación y la calificación profesional. En Gran Bretaña, el Chartered Institute of Marketing (CIM) ofrece las siguientes calificaciones: certificados introductorio y profesional, diploma profesional en marketing y diploma de posgrado profesional en marketing. El objetivo es mejorar el profesionalismo, las habilidades y las competencias de los ejecutivos de ventas y los administradores.

El resultado de estas fuerzas es cambiar el rol y la operación tradicional de la organización de las ventas de un enfoque consistente en levantar el pedido y cumplirlo, a otro centrado en la **administración estratégica de clientes**.[10] El reto es el reposicionamiento de las ventas como elemento central para la competitividad de la empresa, donde la organización de las ventas está integrada con la estrategia y la planeación de marketing.[11] Este proceso coloca al cliente en el centro de la atención de la compañía, con la organización de las ventas a cargo del panorama estratégico del diseño y la implementación de relaciones superiores con el cliente.[12] Esto requiere que la administración de ventas trabaje para llegar a una integración total de cómo se diseñan, establecen, manejan y sostienen las relaciones con el cliente. Por ejemplo, compañías como Cisco han desarrollado estrategias de ventas que incluyen al personal de ventas cuando la compra es importante y complicada y la decisión es incierta —usualmente, la primera venta o una nueva aplicación—, dejando que las compras subsiguientes se hagan a través de Internet.[13]

La administración estratégica de clientes requiere que se realicen tres actividades:[14]

- *Inteligencia:* Mejorar el conocimiento del cliente para agregar valor a las relaciones con el mismo. Un resultado clave en una investigación sobre los puntos de vista de los compradores acerca de las organizaciones de primer nivel es que su personal de ventas muestra una profunda comprensión del cliente.[15] La idea es que los representantes de ventas puedan obtener una ventaja competitiva al identificar nuevas oportunidades en los mercados del usuario final de sus clientes. Esto requiere que el ejecutivo de ventas se mueva de un simple conocimiento de la organización del cliente hacia la comprensión de los mercados de sus clientes. Por ejemplo, cuando en Estados Unidos, Johnson Controls ganó el negocio de los asientos y los controles electrónicos en los camiones serie F de Ford, no lo logró solamente discutiendo sobre asientos y apagadores con Ford. La ventaja competitiva de Johnson fue que comprendía mejor las preferencias de los conductores de camiones que Ford para sentarse y tomar el control.
- *Interfaces:* Reenfocar los esfuerzos de la fuerza de trabajo hacia la administración y explotación de interfaces cruciales que afectan el valor del cliente (por ejemplo, con la administración de la relaciones con el cliente y cuentas importantes).

  La administración estratégica de clientes requiere que el representante de ventas tradicional y los procesos de administración de ventas se integren con los nuevos retos para hacer negocios que han surgido como resultado de los avances tecnológicos. Por ejemplo, la empresa estadounidense Western and Southern Financial Group agregó un centro de llamadas y operaciones de ventas en línea a su fuerza de ventas de 2,200 representantes. Los retos incluyen desarrollar un nuevo papel colaborativo del representante de ventas, trabajando con, y a través de, nuevos canales; el trabajo se apoya en la creación de la confianza en el personal de ventas para fomentar el intercambio de información y una relación completa con el cliente a través de todos los canales.[16] El objetivo es producir un efectivo sistema de administración de la relación con el cliente, que permita que este último elija el canal de comunicación, a la vez que se crea un sistema eficiente de entrega de valor al cliente.
- *Integración:* El proceso de unir todas las actividades y los procesos de la compañía que afectan el valor para el cliente en un solo punto de entrega de valor sencillo, integrado y sostenible. Similar a la actividad anterior, pero con un alcance más amplio, se encuentra la necesidad de una integración de funciones transversales y que cruce fronteras para entregar un valor superior al cliente. La falta de este tipo de coordinación ha resultado dañina para las relaciones con los clientes. Por ejemplo, la falta de integración entre ventas y la administración de la cadena de proveedores ocasionó problemas para una compañía, cuando el director de ventas se dio cuenta de que un cliente importante estaba ordenando de manera irregular mientras que el control de inventarios indicaba la necesidad de reabastecimiento. Reconoció que su inventario podía reducirse si pudiera persuadir al cliente de adoptar un sistema de reabastecimiento continuo. Dos días después de que el cliente estuvo de acuerdo en cambiar al nuevo sistema, el director de ventas recibió una llamada telefónica del cliente desesperado, que se quejaba de estar casi sin materiales y a punto de llevarse sus pedidos a otra parte. El director de ventas corrió al almacén de distribución para identificar el problema. La respuesta era sencilla: el sistema de distribución daba la prioridad más alta a las órdenes grandes. De forma desafortunada, el cambio a reabastecimiento continuo significaba que el cliente estaba realizando muchos pedidos pequeños con la prioridad más baja, que con frecuencia no se cumplían para el final del día.

Otro ejemplo muestra las drásticas consecuencias de la falta de integración entre ventas y operaciones.[17] En una gran compañía de ropa, el gerente de ventas tenía instrucciones de aumentar las ventas independientemente de la capacidad de producción. Animado por su gerente, un ejecutivo de ventas aseguró un pedido importante de un minorista nacional. El resultado fue que producción no podía entregar el pedido, el cliente estaba furioso, el ejecutivo de ventas desmotivado, y el gerente de ventas realmente apenado.

Una vez examinadas las fuerzas principales que afectan a la función de ventas, consideraremos ahora el esquema específico en el cual tienen lugar las ventas y algunas actividades, como promociones y exhibiciones de ventas, que apoyan esas actividades.

4.2 CANALES DE VENTAS

Los canales de distribución implican dos actividades separadas, pero con una conexión estrecha: la logística, o **administración de la distribución física (ADF)** y los **canales de distribución**. La historia nos dice que la distribución era sencilla cuando los fabricantes vendían a sus vecinos inmediatos, quienes con frecuencia eran de muy fácil acceso. La manufactura moderna, los clientes más cosmopolitas, los transportes, las mejores comunicaciones y la especialización de los negocios han hecho que las decisiones sobre los canales de distribución sean ahora más complejas. Los costos de distribución se han elevado en relación con los de producción. Sin embargo, como resultado de la automatización y la computarización, los costos de producción como porcentaje del costo total ahora son mucho menores que hace unos cuantos años. A continuación estudiaremos dos elementos de distribución.

Logística o administración de la distribución física (ADF)

Los términos *logística* y *ADF* son intercambiables, aunque algunos autores infieren que la logística se enfoca más en los aspectos estratégicos, mientras que la ADF se refiere más a las tácticas. Básicamente, logística significa planeación, implementación y control (efectivos y económicos) del flujo físico de materiales en su estado no procesado hasta los productos terminados, y desde el punto de origen hasta la entrega al consumidor final. La logística convencional comienza con los clientes y trabaja hacia atrás hasta la fuente original de abastecimiento. El término **integración de la cadena de proveedores (ICP)** en ocasiones se usa para describir su coordinación efectiva, y esto se analiza con detalle en el capítulo 10.

La mezcla de logística describe los elementos funcionales implicados en este proceso. A continuación presentamos cada uno:

1. *Procesamiento de la orden:* Esta primera etapa necesita de una relación estrecha con el cliente. Un sistema bien diseñado debe tener procedimientos administrativos sencillos, y ser rápido y efectivo.
2. *Manejo de materiales:* Suele ser una función del producto en términos de características físicas como peso, volumen relacionado con el valor y caducidad, todo lo cual determina cómo se almacena y transporta el producto. Aquí, un factor decisivo es el equilibrio entre los niveles de servicio que ofrece la compañía (como entregas inmediatas de artículos en existencia y no, digamos, entregas en un mes) y los costos.

3. *Almacenamiento:* La localización de depósitos y almacenes en relación con los clientes finales es muy importante en algunas industrias (por ejemplo, maquinaria agrícola donde las refacciones deben estar disponibles de inmediato durante el periodo de cosecha). Los almacenes pueden mantener inventarios de seguridad y ayudar a emparejar los periodos de déficit y superávit en la producción. De nuevo ese proceso requiere un equilibrio entre los niveles de servicio y los costos.
4. *Control de inventarios:* Con la amplia adopción de los sistemas JIT o de manufactura optimizada o esbelta, el inventario se ha convertido en un aspecto crucial. Ahora, es una costumbre pensar en el inventario en términos de horas, en lugar de días o semanas. Una regla de contabilidad sugiere que el acto físico de almacenar puede incrementar en un 25% los costos de los productos sin agregarles valor, de manera que las ventajas de la manufactura optimizada son evidentes.
5. *Transporte:* Implica la entrega física de los bienes a los clientes, y la organización de los materiales de los proveedores que se usarán en la producción. Por supuesto, es un factor crucial en las compañías que operan un sistema JIT y suele ser más costoso con lotes más pequeños, o bien, cuando el tamaño de los pedidos con frecuencia da como resultado cargas parciales.
6. *Embalaje:* El diseño del empaque para el contenedor que se exhibe en los anaqueles de las tiendas suele ser un aspecto de comunicaciones de marketing; sin embargo, cuando nos referimos a los contenedores exteriores y al embalaje apropiado para envíos a través de los diferentes medios de transporte, se trata de elementos considerados dentro de la mezcla de logística.

Existen dos puntos de vista filosóficos relacionados con la logística. Uno considera que es un “concepto de sistemas”, por lo cual la administración ve a la logística como un sistema de componentes interrelacionados. El otro punto de vista es un enfoque de costo total, donde la administración intenta minimizar el costo de usar los componentes considerados como un todo.

Canales de distribución

La administración debe reevaluar constantemente los canales de distribución para ahorrar en los costos. Los canales de marketing están determinados por la política de la compañía, la cual establece cómo debe organizarse la fuerza de ventas.

Un **canal de distribución** es la ruta que toman los bienes durante el proceso de ventas desde el proveedor hasta el cliente. Algunas veces el canal es directo, en especial, cuando los bienes vendidos se incorporan en un proceso de manufactura. Los productos finales pueden entonces venderse mediante diferentes canales. Un ejemplo de producto son los sistemas de inyección de gasolina que se venden a los fabricantes de automóviles; después los autos se venden a los distribuidores, y estos los venden a los usuarios finales. Cuando consideramos un producto desde la etapa de materia prima hasta el producto terminado, intervienen muchos canales de ventas en las diferentes etapas de manufactura. Un canal de ventas también puede ser indirecto, cuando el fabricante vende a un mayorista o agente, quien, por su parte, vende lotes más pequeños a otros clientes. Esto se conoce como “consolidación”, pues implica consolidar o reunir varios embarques pequeños para distintos clientes en una carga más grande (*breaking bulk*).

La investigación demuestra que la administración de canales tiene un papel importante en la administración de ventas.[18] Se trata de una responsabilidad enorme, ya que para muchos fabricantes el éxito o fracaso está parcialmente determinado por qué tan eficiente y

Relaciones con los proveedores: La esencia del éxito

La buena administración de la cadena de proveedores se observa como un impulsor clave del negocio, y como uno de los problemas más difíciles para los administradores. La procuración es una parte del negocio descuidada con frecuencia. Una investigación entre directores ejecutivos y directores financieros, realizada por el Chartered Institute of Purchasing and Supply encontró que el 48% de ellos no podían recordar su gasto anual en bienes y servicios, pero no tenían problema para informar datos sobre la rotación, las ventas, las ganancias y los costos de salarios. Esto era extraño, considerando que la mayoría de las compañías gastan más en bienes y servicios que en salarios.

El punto de partida para los gerentes debe ser comprender cómo fluyen los bienes por la empresa. Esto implica el trazado de un mapa de las conexiones de los proveedores a los clientes pasando por la compañía, después una gráfica del flujo de información: pedidos, programación, notas de envíos, etcétera. Con un panorama más claro de la cadena de proveedores, una compañía puede trabajar con una estrategia que se ajuste a un esquema general para la empresa.

Tal es el caso de la tercera compañía automotriz japonesa Nissan Motor Co. y la francesa Renault, con una participación de un 44% en Nissan. Ambas empresas han desarrollado en conjunto una plataforma para al menos 10 modelos, con la cual reducen proveedores y costos de obtención.

Las compañías han trabajado en el diseño de una plataforma común para vehículos utilitarios, deportivos medianos y sedan. Su objetivo es estandarizar 70 componentes —incluyendo ventanas y frenos—, que conforman cerca del 80% del costo total para partes y materiales.

De esta manera, las compañías esperan reducir costos de obtención de partes para vehículos medianos, en cerca de un 30% o varios cientos de miles de millones de yenes al año, mediante compras al por mayor.

efectiva es la manera en que se venden sus productos a través de los canales de marketing (como agentes, mayoristas, distribuidores y minoristas). La implicación es que el gerente de ventas requiere capacitación sobre cómo manejar estos aspectos relacionados con la administración de canales.[19]

Selección/reevaluación de los canales de ventas

Al seleccionar o reevaluar los canales, la compañía debe tomar en cuenta:

- el mercado
- los costos de los canales
- el producto
- el potencial de ganancias
- la estructura del canal
- el ciclo de vida del producto
- factores ajenos a marketing.

Mercado

Debe analizarse para asegurar que tantos consumidores potenciales como sea posible tengan la oportunidad de comprar el producto o servicio. La compatibilidad del canal con productos similares en el mercado es importante. Los consumidores tienden a ser conservadores y cualquier cambio fuera de la norma aceptada se ve como sospechoso. A menos que exista una razón fuerte para hacerlo, no tiene sentido salirse del canal establecido. Por ejemplo, un productor de alimentos enlatados por lo regular no consideraría vender por catálogo, a menos que la compañía ofreciera un tipo de comida muy especializada, o la proporcionara como parte de una canasta. En su lugar, la compañía usaría las salidas de distribución tradicionales como supermercados y tiendas de comestibles o de conveniencia.

Costos del canal

En general, los canales cortos son los más costosos. Una compañía de ventas directas puede lograr una gran cobertura de mercado; pero, además de una mayor inversión en la fuerza de ventas, la empresa también incurre en mayores gastos de transporte y almacenamiento. Esto se equilibra con el hecho de que habrá un margen de ganancias más grande en virtud de que se evitan los intermediarios de distribución, y no tienen que pagarse sus márgenes. Además de estos criterios financieros, los canales cortos tienen la ventaja de estar más cerca del usuario final, lo cual habla de que la compañía está en una mejor posición para anticipar y satisfacer las necesidades de sus clientes.

En los años recientes ha habido una tendencia por parte de los fabricantes para acortar sus canales y así poder controlar con más efectividad la distribución de sus productos, en particular donde se usa la publicidad para ventas anticipadas de bienes a los consumidores.

Producto

De forma general, los artículos de bajo costo y baja tecnología son más adecuados para canales más largos. Los artículos más complejos que con frecuencia requieren servicio después de la venta tienden a venderse a través de los canales cortos, razón por la cual muchos productos industriales se venden de manera directa del productor al usuario. El ancho de la línea de productos es importante en el sentido de que con una línea de productos amplia tal vez valga la pena que el fabricante venda directamente, porque el representante de ventas tiene un portafolio de productos más variado para interesar al cliente; esto suele tener un mayor potencial de ganancias.

Una línea de productos angosta es más adecuada para canales más largos, porque a lo largo del canal de distribución se pueden combinar productos complementarios de otros fabricantes; el resultado es una gama más amplia de artículos en los cuales se puede interesar el cliente. En este caso, los intermediarios de distribución, quienes no son fabricantes, realizan la función de ventas final. Un ejemplo es un fabricante de accesorios para baño que vende a través de los comerciantes de la construcción. Estos comerciantes venden los accesorios a los constructores junto con otros materiales requeridos.

Potencial de ganancias

Llega un punto en el que los costos de obtener más ventas a través de un canal sobrepasan el ingreso y las ganancias que se obtendrán por la diferencia en ventas. Por ejemplo, un

fabricante de un perfume exclusivo no lo distribuye en los supermercados ni lo anuncia durante la programación de la hora pico. Si la compañía lo hiciera, las ventas sin duda aumentarían, pero los costos necesarios para lograr esas ventas lo convertirían en no redituable. Es un problema de contabilidad y debe encontrarse el equilibrio entre el gasto del canal, la ganancia y los márgenes brutos.

Es más probable que un productor que usa canales cortos tenga altos márgenes brutos, pero gastos de canal igualmente altos. Un fabricante que usa canales más largos tendrá márgenes relativamente más bajos, aunados a menores gastos de canal.

Estructura del canal

En cierto grado la elección de un fabricante sobre los intermediarios de distribución se rige por los miembros del canal. Si son fuertes (digamos, por su tamaño), entonces será difícil para el fabricante salirse del canal establecido.

En algunos casos resulta difícil lograr la entrada al canal a menos que el producto esté diferenciado por su singularidad o un menor precio en relación con los otros productos ya establecidos en el canal. Un ejemplo es la dificultad potencial que tendría un nuevo fabricante de detergente al intentar vender sus productos en los grandes supermercados. Tendría que convencer a los miembros del canal de que el detergente es de alguna manera mejor que los que ya están en el mercado u ofrecer precios y términos ventajosos. Además, el detergente se comercializa casi siempre usando la estrategia de “**halar**”, que se apoya en la publicidad al consumidor para crear lealtad a la marca y hacer la preventa del producto a los consumidores finales. Un fabricante nuevo tendría que gastar mucho en publicidad masiva para crear lealtad al producto o intentar “**empujar**” el producto a través del canal ofreciendo incentivos comerciales, quizá con un precio final más bajo que los productos de la competencia, aunado a márgenes de ganancia mayores para los minoristas. Como se aprecia, entrar al mercado en grande sería una tarea intimidante para el fabricante si no dispone de muchos recursos.

Ciclo de vida del producto

Debe tomarse en cuenta qué tan avanzado está el producto en su ciclo de vida. Un nuevo concepto o producto que apenas comienza su ciclo de vida quizá necesite una distribución intensiva inicial para lanzarlo al mercado. Conforme se estabiliza, es probable que los criterios de servicio después de la venta se vuelvan importantes. Esto a la vez puede propiciar un cambio a distribución selectiva, donde solo se permite vender el producto a los distribuidores que ofrecen los estándares necesarios de servicio después de la venta. Si por el contrario, las ventas son bajas inicialmente, de acuerdo con la teoría de difusión estudiada en el capítulo 1, entonces la situación tal vez solo requiera de un selecto grupo de distribuidores en las etapas iniciales del ciclo de vida.

En el caso de los televisores, la rueda ha dado una vuelta completa, de distribución intensa a distribución selectiva (por las razones mencionadas) y de regreso a la distribución intensiva. Esto se debe a que ahora el servicio a los televisores es relativamente sencillo, ya que estos aparatos se producen de manera similar y, por lo tanto, es posible utilizar refacciones estándar cuando se necesitan reparaciones. Los fabricantes de televisores se dan cuenta de que con una paridad comparativa entre los modelos, es menos probable que los consumidores se inclinen por una marca en particular por su supuesta superioridad técnica o por el servicio posterior a la venta. En este momento, el factor más decisivo es ase-

gurarse de que el cliente puede ver la marca y compararla con las competidoras. Así, la exposición máxima en el punto de venta es el objetivo de distribución del fabricante.

Factores ajenos al marketing

Los factores que no son propios del área de marketing se relacionan con la cantidad de financiamiento disponible. En el caso de un producto innovador, es posible que la empresa no pueda explotar esta ventaja para su pleno beneficio debido a restricciones financieras. La compañía tal vez tenga que distribuir a través de intermediarios porque no es capaz de costear el empleo de una fuerza de trabajo de campo. Por otro lado, la empresa puede recurrir a un canal no convencional, como órdenes por correo, lo cual requiere una inversión mínima en personal de ventas; sin embargo, quizá las características físicas del producto no sean adecuadas para realizar pedidos por correo.

Los factores ajenos al marketing con frecuencia se aplican en la venta internacional, pues muchas compañías ven las órdenes de exportación como un complemento al comercio en el país y están preparadas para ofrecer una representación a cualquiera que tenga posibilidades de conseguir pedidos, sin importar su posición comercial. Un análisis más completo de los aspectos internacionales se encuentra en el capítulo 5. Por ahora, conviene observar que hay casos de compañías que entraron en los acuerdos de representación de exportación cuando eran pequeñas, y la exportación era relativamente poco importante. Cuando las compañías crecieron comenzaron a ver la exportación como esencial; sin embargo, resulta difícil y costoso deshacer los precipitados acuerdos de representación que se aceptaron antes. Esas compañías en muchos casos tienen que perseverar con los arreglos originales, muchas veces contra sus mejores intereses a largo plazo.

Características de los canales de ventas

Los canales de marketing son uno de los elementos más estables en la mezcla de marketing. Es costoso y complejo cambiar un canal, a diferencia del precio, cuya manipulación es relativamente sencilla. Por ejemplo, el cambio de una distribución selectiva a una intensiva es una decisión de la política de la empresa que tendrá un efecto directo sobre los números de las fuerzas de ventas, e incluso, sobre el tipo de métodos de ventas utilizados.

El problema principal que enfrentan las compañías al elegir el canal más adecuado desde el punto de vista de administración de ventas incluye el tipo de venta inicial que debe utilizarse. En esencia, un fabricante debe elegir uno de entre cuatro tipos de distribución:

1. *Directa:* No usa intermediarios, se vende y se entrega directamente al cliente final.
2. *Selectiva:* El fabricante vende a través de un número limitado de intermediarios que elige por sus habilidades o instalaciones especiales, las cuales permiten que el producto se comercialice mejor.
3. *Intensiva:* Necesita exposición máxima en el punto de venta, y el fabricante vende a través de tantas tiendas de distribución como sea posible. Los aspectos de servicio y posventa son menos importantes. Algunos ejemplos son los cigarrillos, los cereales para el desayuno y los detergentes.
4. *Exclusiva:* El fabricante vende a un número restringido de distribuidores. Un ejemplo es la industria de automóviles, en la cual los distribuidores deben tener ciertos niveles de inventario, ofrecer servicio después de la venta, etcétera; también deben aparecer como adecuados ante los fabricantes, pues la reputación de estos depende, en última instancia, del apoyo de servicio que ofrece el distribuidor.

4.3 VENTAS INDUSTRIALES, COMERCIALES Y GUBERNAMENTALES

Estas categorías tienden a agruparse, pues el enfoque de ventas es similar y los patrones de comportamiento exhibidos en cada caso se ajustan al comportamiento organizacional (analizado en el capítulo 3). Varias características en estos tipos de mercado los distinguen de los mercados de consumidores.

Menos clientes

Las instituciones y los negocios compran bienes, ya sea para uso en su propia organización o para uso en la manufactura de otros bienes. Existen pocos clientes potenciales, cada uno realiza compras de alto valor.

Mercados concentrados

Los mercados industriales con frecuencia están altamente concentrados. Un ejemplo es la industria textil del Reino Unido, concentrada en Lancashire y Yorkshire. Un representante de ventas que promueve en una industria, tal vez tenga que tratar solo con unos cuantos clientes en un área geográfica restringida.

Decisiones de compra complejas

En general, un gran número de personas participan en las decisiones de compra, en particular en el caso de los gobiernos, donde un comité de compras se encarga de decidir en torno a una compra importante.

Muchas decisiones de compra industrial incluyen más que al comprador; en algunos casos el especificador técnico, el personal de producción y el personal de finanzas están implicados, y es aquí donde la unidad de toma de decisiones (estudiada en el capítulo 3) puede verse en plena acción. Esto quizá prolongue la negociación y el proceso de toma de decisiones. El personal de ventas tiene que trabajar y comunicarse con personas en muchos puestos y diseñar sus enfoques de ventas para que se ajusten a las necesidades individuales. Por ejemplo, los especificadores necesitan convencerse de los méritos técnicos del producto, el personal de producción requiere garantías en la entrega, y los compradores verán el valor por su dinero.

En el caso de un producto técnicamente complicado, la venta llega a realizarse con un equipo de ventas, donde cada miembro trabaja con su homólogo en el equipo comprador; por ejemplo, un ingeniero de ventas trabaja con ingenieros de la compañía compradora.

Relaciones a largo plazo

Un agente de ventas de pólizas de seguros puede hacer una venta y nunca reunirse con el cliente de nuevo. La naturaleza de la venta industrial, comercial y gubernamental establece relaciones a largo plazo y ambas partes se vuelven dependientes entre sí, una por el abastecimiento confiable y la otra por el hábito regular.

Existe una tendencia a desarrollar relaciones personales sólidas con el paso del tiempo, y en este momento las técnicas de ventas de alta presión pueden ser contraproducentes. Un enfoque de mayor consideración —donde los ejecutivos de ventas identifican las necesidades de sus clientes individuales y les venden los beneficios del producto—, en el cual se satisfacen las necesidades tiene más probabilidades de resultar exitoso. Es importante la habilidad del representante de ventas para manejar las quejas y ofrecer un servicio confiable más adelante. Se sugiere que el ejecutivo de ventas, para ser eficaz, comprenda cómo desarrollar y sostener las relaciones con los grupos de clientes clave, siguiendo la línea de ventas por relaciones (capítulo 10).

Comercio recíproco

Es un arreglo mediante el cual la compañía A compra ciertos bienes fabricados por la compañía B, y viceversa. Estos arreglos tienden a hacerse en el nivel de la alta administración y con frecuencia ocurren cuando existe un vínculo financiero entre las compañías, como las que pertenecen al mismo grupo (conocidos como comercio intergrupal), o entre compañías cuyos directores, simplemente, quieren formalizar un arreglo para comprar entre sí todos los productos posibles de la otra empresa.

Estos acuerdos pueden ser frustrantes para el personal de ventas y los compradores por igual, pues deterioran la libre competencia. Los compradores no aprecian que les digan dónde deben comprar, y a los representantes de ventas no les gusta tener una gran parte de su mercado potencial excluido de forma permanente debido al arreglo de comercio recíproco.

Tipos de producción

Esto se relaciona sobre todo con las ventas industriales. Es el tipo de producción operado por la empresa en el cual un representante de ventas puede determinar el tipo de enfoque comercial que debe usarse. Existen varios tipos de producción:

1. *Producción por orden (o unidad o proyecto):* Un artículo se fabrica o construye según los requerimientos individuales del cliente. Es difícil pronosticar la demanda en esas circunstancias. Los ejemplos incluyen barcos, trajes a la medida y las instalaciones de un hospital.
2. *Producción por lote:* Cierto número de productos o componentes se fabrican al mismo tiempo, pero no de manera continua. Al igual que sucede con la producción por orden, los lotes suelen producirse de acuerdo con los requerimientos especiales del cliente, pero en ocasiones se producen lotes anticipando pedidos. Los ejemplos de estos productos son libros, muebles y ropa.
3. *Producción en línea (o en masa o por flujo):* Es una producción continua de productos idénticos o similares que se realiza anticipando las ventas. Ejemplos de ello son los automóviles, las grabadoras de video y las lavadoras de ropa.
4. *Producción por proceso (o continua):* La unidad de producción cuenta con materias primas que entran en el proceso de manufactura y al final entrega un producto terminado. Los ejemplos incluyen proceso químicos, de destilado y de plásticos.

Los representantes que venden con una combinación de estos procesos tienen que adoptar un enfoque diferente para cada uno. Con la producción en línea, el representante debe anticipar los cambios en el modelo para asegurar que la empresa sea invitada a cotizar

desde el principio, y dar seguimiento a la cotización con la expectativa de asegurar un pedido que será surtido durante la vida del producto. Si el ejecutivo de ventas no tiene éxito en esta etapa, tal vez no tenga la oportunidad de vender de nueva cuenta a esa empresa hasta el siguiente cambio de modelo, momento en el que será difícil desplazar al proveedor establecido.

La manufactura JIT suele operar en situaciones de producción en línea. Como se verá en el capítulo 10, la confiabilidad en la calidad y la entrega son de primordial importancia, ya que el fabricante trabaja con inventarios mínimos de componentes y materias primas. Las relaciones a largo plazo con los proveedores son predominantes. La meta de los proveedores debe ser lograr "cero defectos" en términos de calidad.

Con la producción por orden, perder una orden no suele ser tan drástico, porque mientras la empresa tenga una representación profesional, con seguridad será invitada a cotizar para la siguiente orden, y quizás entonces tenga éxito. Perder una orden potencial es grave, pero con la producción por orden quizá signifique esperar un periodo corto antes de recibir una nueva solicitud de cotización para un trabajo diferente; mientras que con la producción en línea pueden pasar años antes de que haya un cambio de modelo y una nueva oportunidad para cotizar (y para entonces, el comprador tal vez ya se olvidó de que el representante existe).

4.4 VENTA PARA REVENTA

Incluye la venta a los minoristas, la mayoría de los cuales son tiendas como Sam's Club, que de hecho realiza sus propias funciones de mayoreo. Los independientes compran en operaciones de mayoreo, o de pagar y llevar (sin entrega). Algunos minoristas pertenecen a cadenas voluntarias como SPAR, la cadena multinacional holandesa de supermercados que trabaja bajo el régimen de cooperativa. Muchas compras están centralizadas y en muchos casos el comprador visita al representante de ventas (a diferencia de la venta industrial en la que el representante de ventas visita al comprador). Una mirada a los patrones cambiantes del menudeo desde el final de Segunda Guerra Mundial ilustra cómo se ha revolucionado la venta al menudeo.

Antes de examinar estos patrones cambiantes del menudeo, clasificaremos siete tipos distintos de salidas de venta:

1. *Clubes de precios:* Organizaciones con tiendas al mayoreo y al menudeo, donde cada una vende mercancía similar.
2. *Cadenas de supermercados:* Distribuidores al menudeo, que ocupan grandes extensiones de terreno, vendiendo múltiples mercancías en varios departamentos; generalmente, las grandes cadenas compiten entre sí por el precio.
3. *Tiendas departamentales:* Tiendas con cinco departamentos, o más, bajo un techo y al menos 25 empleados, que venden una amplia variedad de bienes, incluyendo cantidades significativas de enseres domésticos y ropa.
4. *Independientes:* Comerciantes que son dueños de sus tiendas de menudeo.
5. *Telemercadeo:* Esta actividad se ha expandido de forma significativa en los años recientes. El tipo de arreglo más común es el almacén de órdenes por teléfono que mantiene un gran número de bienes, generalmente anunciados por televisión.
6. *Venta directa:* Las compañías con planes de fiestas han vendido directamente a los clientes en sus casas durante muchos años. Tupperware produce una gran variedad

de productos de cocina de alta calidad y otras mercancías para almacenamiento de alimentos y bebidas. Un asociado de ventas demuestra los productos a un grupo de invitados de la anfitriona de la casa donde se realiza la demostración. La compensación de la anfitriona es un porcentaje de comisión por las órdenes realizadas. Una compañía bien establecida en el campo de la venta directa es Avon Cosmetics, cuyos agentes de tiempo parcial venden a las personas de una localidad específica mediante un catálogo.

Tanto los clubes de precios como los supermercados y las tiendas de departamentos forman parte del comercio minorista de bienes de consumo de movimiento rápido (BCMR). En este caso, los fabricantes tienen cada vez más participación en el control de las estrategias de marketing. Esto ha ocasionado fuertes gastos en publicidad y ha hecho necesarias actividades de mercancía concurrente en el punto de venta para asegurar que los bienes se promuevan dentro de la tienda y así respaldar la publicidad nacional. Como resultado, grandes fabricantes que operan con una estrategia de "halar" han podido ejercer control sobre sus intermediarios de distribución; si esos intermediarios no atienden la demanda creada con la publicidad y la estrategia de marca, corren el riesgo de perder al cliente. El peso de la publicidad detrás de las grandes marcas ha dado a estos fabricantes algún poder de negociación sobre sus distribuidores.

La consecuencia de vender, como resultado de estos desarrollos, ha sido que el personal de ventas de BCMR ya no esté motivado a vender los productos de la manera tradicional de "venta por representante", puesto que la publicidad ya prevendió los productos. Una venta múltiple es más un asunto de negociación a niveles altos, donde el comprador y el gerente de ventas negocian el precio y la entrega, y los representantes de ventas solo brindan el servicio después de la venta en los puntos individuales. Algunas veces, los ejecutivos realizan actividades comerciales como hacer la exhibición en las repisas de los mostradores, proporcionar calcomanías y anuncios para la tienda, aunque esas tareas también pueden realizarlas equipos de comercialización separados, en particular, cuando se requiere alguna forma de demostración o promoción del producto.

Desde fines de la década de 1960 hemos sido testigos del crecimiento del menudeo a gran escala, incluyendo el crecimiento en tamaño de los establecimientos de ventas, primero a supermercados, luego a supertiendas, luego a hipermercados y, por último, a megatiendas. Por el gran tamaño de los sitios requeridos para esas tiendas, además de la conveniencia del cliente, la tendencia se ha dado hacia sitios donde se ofrece estacionamiento para los automóviles de manera cómoda. Los patrones de compra han cambiado. Ahora, los clientes de la mayoría de bienes están preparados para no tener un servicio personal del dueño de la tienda, al tiempo que se aceptan la autoselección y el autoservicio, con el afán de lograr menores costos generales y precios más competitivos. Ha habido un crecimiento en el marketing masivo, debido a que los estándares de vida mejorados significan que los productos que antes eran un lujo ahora son bienes útiles y requeridos por casi toda la población, como automóviles, vacaciones en el extranjero, televisores y teléfonos celulares. Como la oferta de los bienes al consumidor casi siempre es mayor que la demanda, ha habido un gran incremento en la publicidad y otras formas de promoción en un intento por inducir la lealtad a la marca, donde los productos BCMR se prevenden a los consumidores mediante las estrategias promocionales de "halar". Al mismo tiempo, los minoristas han animado a los compradores a convertirse en "leales a la tienda" mediante la inducción con esquemas de tarjetas de lealtad. Así, la venta al menudeo ha sobrellevado cambios dinámicos que afectan la manera en que operan los ejecutivos de ventas.

Franquicias

Una tendencia más reciente en Europa en la venta al menudeo son los sistemas contractuales de **franquicias**. Se trata de un **sistema de marketing vertical (SMV)** ya que su poder está basado en un punto en el canal que está alejado del cliente final uno o más pasos. Quien otorga la concesión inicia la franquicia y proporciona un vínculo con el beneficiario de la franquicia en etapas específicas del proceso de manufactura/distribución. La franquicia moderna es un fenómeno que se presenta de diferentes formas:

1. *De fabricantes a minoristas:* Por ejemplo, los fabricantes de autos (el franquiciatario) otorga la licencia a los distribuidores (franquiciados) para vender sus productos.
2. *De fabricantes a mayoristas:* Muy común en la industria de las bebidas gaseosas; los fabricantes algunas veces abastecen de concentrado (es decir, la "receta secreta") que los mayoristas luego mezclan con agua y embotellan para la distribución local a tiendas (por ejemplo, Pepsi Cola, Coca-Cola). Los fabricantes son la fuerza impulsora detrás de la imagen de marca del producto; la consistencia estricta y el control de calidad son de importancia suprema.
3. *De mayorista a minoristas:* Dos ejemplos exitosos son Costco y Sam's Club.
4. *Franquicias patrocinadas por empresas de servicios para minoristas:* Esta área ha logrado el mayor crecimiento en los últimos años. Los ejemplos se encuentran en el negocio de comida rápida (como Burger King, McDonald's, Pizza Hut, KFC); la renta de autos (Avis, Budget, Hertz); hoteles y centros vacacionales (como algunos Sheraton y Holiday Inn propiedad de individuos o grupos que operan con base en franquicias).

Los acuerdos para las franquicias tienen un conjunto común de procedimientos:

1. El franquiciatario ofrece consejo de expertos en asuntos como localización, finanzas, cuestiones de operación y marketing.
2. El franquiciatario promueve la imagen nacional o internacionalmente y esto ofrece un nombre con reconocimiento para el concesionario.
3. Muchos acuerdos de franquicia tienen un sistema central de compras, donde los concesionarios compran a tasas favorables o donde una "fórmula" de éxito es central para la operación de la franquicia (por ejemplo, KFC).
4. El acuerdo de franquicia proporciona un contrato de unión para ambas partes. Este contrato regula aspectos como horas de atención, higiene y cómo se opera el negocio en términos del trato a los clientes. En cuanto a este último aspecto, las organizaciones emplean "compradores misteriosos" que llegan sin anunciarse y ordenan comida en forma anónima. Verifican la operación de los establecimientos elegidos en la muestra para asegurar que siguen las reglas de operación de la franquicia. El comprador misterioso investiga asuntos como la forma en que se recibe al cliente, si lo dejan mucho tiempo esperando, si le ofrecen ciertos alimentos adicionales, la limpieza de los sanitarios y si en estos se han realizado las labores de limpieza en las dos últimas horas de acuerdo con un diagrama que se despliega en la pared.
5. El franquiciatario a menudo brinda los recursos para la puesta en marcha inicial, y luego ofrece la capacitación continua relacionada con el manejo de la franquicia.
6. El franquiciatario suele requerir que el franquiciado pague regalías o comisión por la franquicia. Sin embargo, el franquiciado es dueño del negocio y no está empleado por quien le otorga la franquicia.

Este sistema de marketing ha ganado gran aceptación en los años recientes. Ofrece una ventaja para ambos, el negocio en gran escala (el franquiciatario) y el negocio en pequeña

escala (el franquiciado). En el último caso, la oportunidad de tener un negocio propio y tener el control del propio destino es una motivación para trabajar arduamente y lograr un negocio exitoso. El hecho de que el nombre esté reconocido internacionalmente significa que el negocio está asegurado de antemano.

Ejemplo de franquicia

McDonald's es un ejemplo de franquicia de marca. McDonald's otorga la franquicia, es decir, es el franquiciatario y garantiza el derecho de vender los bienes marca McDonald's a alguien que desee establecer su propio negocio, el franquiciado. El acuerdo de licencia permite a McDonald's exigir respecto a los métodos de operación o manufactura y a la calidad del producto. Es un acuerdo que conviene a ambas partes.

Bajo la franquicia, McDonald's es propietario o arrendatario del lugar o el edificio del restaurante. El franquiciado compra el mobiliario, el equipo y el derecho a operar la franquicia durante 20 años. Para asegurar uniformidad en todo el mundo, todos los concesionarios deben usar la marca estándar, los menús, el diseño de la distribución y los sistemas de administración de McDonald's.

Fuente: http://www.thetimes100.co.uk/case_study Reproducido con permiso.

4.5 VENTA DE SERVICIOS

Al igual que sucede con los productos tangibles, un servicio debe satisfacer las necesidades de los compradores. Sin embargo, los beneficios son menos tangibles que con los productos físicos porque los servicios no se pueden almacenar o exhibir, y la satisfacción se logra mediante actividades (por ejemplo, transporte de un sitio a otro en lugar de un asiento en un tren). Los **servicios** se presentan de muchas formas y los ejemplos incluyen:

- Transportación: por aire, por mar, por carretera y ferroviario
- Energía: electricidad, gas y carbón
- Hoteles y alojamiento
- Restaurantes
- Comunicaciones: teléfono, fax, correo electrónico, mensajes de texto
- Servicios de televisión y radio
- Bancos
- Seguros
- Clubes: sociales, de ejercicio, deportivos y de interés especial
- Reparación y mantenimiento
- Agencias de viajes
- Servicios de contabilidad
- Consultoría de negocios: publicidad, investigación de marketing, planeación estratégica
- Arquitectura

- Limpieza
- Bibliotecas
- Servicios y proyectos de autoridad pública (local): eliminación de basura y reparación de caminos
- Servicios de cómputo
- Servicios de corredores de bolsa.

Existen muchos más servicios y pueden aplicarse a usos tanto de consumidores como de clientes industriales. El enfoque de ventas para cada categoría difiere dependiendo de las necesidades de los clientes, justo como difieren los enfoques de ventas cuando se consideran productos físicos.

En los años recientes, en gran parte del mundo el sector de servicios ha crecido de manera formidable, tanto, que muchos países son ahora economías de servicios y no de manufactura. Existen muchas razones para esto. Por ejemplo, en algunos sectores de la sociedad, más mujeres trabajan tiempo completo y la división de responsabilidades entre hombres y mujeres se ha vuelto más equitativa. Esto ha ejercido presión sobre el sector terciario de la economía para brindar servicios que incluyen tareas que hasta hace poco se consideraban suministros exclusivos de los hogares (por ejemplo, cada vez es más común comer en restaurantes; también es más frecuente tomar periodos vacacionales, a menudo dos por año, gracias al aumento en el ingreso disponible).

La mejor tecnología ha ayudado al desarrollo y provisión de una gama más completa de servicios financieros (como la oferta de banca por Internet, tarjetas de crédito, estados de cuenta instantáneos, decisiones más rápidas sobre préstamos y servicios a largo plazo, como préstamos hipotecarios). Ahora, crear sociedades proporciona una gama más amplia de servicios, y se ha trasladado a áreas que por tradición se veían dominadas por los bancos; incluso las sociedades más importantes de este tipo se han convertido en bancos. Esto es el resultado de la "liberalización" de las actividades bancarias a través de diversas leyes de orden financiero.

Además de la expansión de los servicios existentes en el sector financiero, ahora se dispone de más servicios (por ejemplo, franquicias de estilistas o de servicios de plomería o fontanería). Los servicios públicos ahora están más orientados al marketing y deben verse como más confiables para el público (por ejemplo, el servicio de policía ahora está más consciente de las relaciones públicas que en el pasado). Las autoridades locales gastan más dinero del que recaban por la vía fiscal y el público ahora cuestiona más de cerca cómo se gasta el dinero con el que contribuyen. Así, en estas organizaciones debe verse que gastan el dinero con inteligencia, pues tienen que entregar cuentas al público. Además, deben comunicarse con su público y explicar el valor de los servicios que proporcionan. Las características especiales de los servicios incluyen:

a) Intangibilidad.
b) La dificultad de separar la producción del consumo, ya que muchos servicios se consumen mientras se producen.
c) Los servicios no son "estándar" como los productos y es más difícil evaluarlos (en términos de valor).
d) No es posible almacenar servicios (por ejemplo, cuartos de hotel no vendidos) a diferencia de los productos.

La tabla 4.2 ilustra estas características de manera más gráfica.

El criterio final, la propiedad, muestra que a diferencia de un producto, el consumidor no asegura la propiedad del servicio, sino que paga para asegurar el acceso a su uso (por ejemplo, una instalación recreativa como un gimnasio).

Tabla 4.2 Características de servicios y productos

Productos		Servicios
Baja	Intangibilidad	Alta
Baja	Inseparabilidad	Alta
Baja	Variabilidad (es decir, no estándar)	Alta
Baja	Calidad perecedera (es decir, incapacidad para almacenar)	Alta
Sí	Propiedad	No

Las cuatro P se han extendido para incluir tres P adicionales; ahora tenemos las "siete P" del marketing de servicio. Las tres P adicionales son *personas*, *procesos* y *evidencia física* (*physical evidence*).

- *Personas:* Son un elemento importante al realizar un servicio, en especial, las que tienen una relación directa con los clientes. Los empleados deben estar bien capacitados y tener una conducta amable cuando tratan con ellos.
- *Proceso:* Se relaciona con la manera en que se brinda el servicio y se maneja a los clientes en el punto de contacto. La consistencia y calidad del servicio deben estar bien planeadas y administradas.
- *Evidencia física:* Está incluida debido a la intangibilidad de los servicios. El marketing debe resaltar la naturaleza del servicio ofrecido. Debe comunicar a los clientes la importancia de aspectos como los niveles de calidad, la clase de los equipos y las instalaciones físicas.

Con estos antecedentes en mente, la tarea de vender servicios es quizá más difícil que vender productos, pues son de naturaleza más abstracta. Una característica que distingue esta actividad es que quienes proporcionan el servicio con frecuencia son quienes lo venden. Por ello, los proveedores de servicios deben tener una mayor capacitación en las técnicas de ventas, y las formas de negociación son una parte importante de esa interacción. También es importante dar una atención cuidadosa a la creación de imagen; por ejemplo, los bancos y las compañías de seguros deben percibirse como instituciones estables, confiables, pero con una actitud amistosa no intimidante (una imagen en la cual los bancos, en particular, han gastado mucho dinero). Por encima de todo, como ha señalado McDonald's, a diferencia de un producto físico, nunca es posible saber con precisión qué se recibirá sino hasta que el servicio se realiza, de manera que un elemento de confianza es esencial en la venta de servicios.[20]

Mezcla de marketing extendida

Personas: Falabella da una gran importancia a la capacitación del personal y a la seguridad de brindar un buen servicio al cliente. Si el personal es amable, saben de lo que hablan y están deseosos de servir a los clientes, lo cual ofrece una ventaja competitiva sustancial en la venta.

Proceso (es decir, el proceso de compra): Falabella, la cadena chilena con tiendas en otros países de América del Sur, introdujo el banco Falabella. Además de apoyar a los clientes de la tienda para realizar sus pagos de manera puntual, el banco ofrece

Mezcla de marketing extendida (*continuación*)

servicios de inversiones, descuentos atractivos en determinadas líneas de productos y acumulación de puntos para adquisición de artículos. Los almacenes también ofrecen los tipos más comunes de seguros y viajes.

Estos servicios han hecho la compra más sencilla para los clientes y han reducido las largas filas en la tienda durante los periodos pico. Ante el crecimiento de las compras por Internet, donde los clientes pueden comprar directamente en cualquier momento del día o de la noche, Falabella ha respondido con innovaciones en tecnología para asegurar que el proceso de compra sea lo más sencillo posible.

Entorno físico: En la venta al menudeo, la apariencia y la distribución de las tiendas pueden ser un factor importante para atraer a los clientes. Falabella siempre ha hecho fuertes inversiones en hacer mejoras a las tiendas para asegurarse de que atraigan a los clientes.

Con el paso del tiempo, es evidente que Falabella sabe cómo usar la mezcla de marketing extendida.

Fuente: www.falabella.com.

4.6 PROMOCIONES DE VENTAS

Las **promociones de ventas** incluyen técnicas que pueden usarse en las organizaciones como parte de su esfuerzo de marketing. Los objetivos que se pueden lograr a través de las actividades de venta promocional incluyen:

- Estímulo a las compras repetidas
- Creación de lealtad del cliente a largo plazo
- Estímulo a los consumidores para visitar un punto de venta en particular
- Creación de niveles de inventario para venta al menudeo
- Ampliar o aumentar la distribución de un producto o marca.

Las promociones de ventas incluyen:

- Reducción de precios
- Vales y cupones
- Regalos
- Concursos
- Loterías
- Bonos en efectivo.

Las técnicas cubren:

- Promociones al consumidor
- Promociones comerciales
- Promociones de la fuerza de ventas.

La importancia de las promociones de ventas ha aumentado desde la década de 1960, al igual que la complejidad de los métodos usados. Algunas veces está implícito que la promoción de ventas es una actividad periférica de marketing, pero las compañías se dan cuenta cada vez más de la importancia de un programa bien planeado y coordinado de promoción de ventas.

Las actividades promocionales de ventas han madurado desde la década de 1970. En esa época se hacían pocos intentos para medir su efectividad. Las agencias de publicidad se diversificaban a promociones de ventas con la meta de ofrecer un paquete todo incluido a los clientes, en un intento por combatir a la competencia de las agencias de promoción de ventas incipientes. A mediados de la década de 1980 hubo presiones económicas sobre las actividades de negocios que tuvieron el efecto de hacer que las agencias de publicidad se preocuparan más por las reducciones en los presupuestos corporativos para publicidad. Comenzaron a poner más atención en la efectividad de las promociones y adoptaron un enfoque más integral para la publicidad. Hubo más cambios hacia las agencias de promoción de ventas basadas en una cuota, lo cual implicaba una relación más duradera entre la agencia y el cliente, en lugar de la estructura de comisión temporal que ya existía.

Como resultado de la mayor competencia de las agencias promocionales de ventas, las agencias de publicidad han tendido desde mediados de la década de 1980 a tomar en serio esas promociones y ahora ofrecen promoción de ventas junto con la publicidad como un paquete de comunicación integral. Desde finales de la década de 1970 ha habido una erosión gradual de la línea entre la promoción de ventas y la publicidad. Las promociones de ventas se dividen en tres áreas principales de actividad:

- Promociones para el consumidor
- Promociones comerciales
- Motivación personal.

Promociones al consumidor

Con frecuencia se conocen como las **técnicas de halar**, ya que están diseñadas para estimular la demanda final y desplazar productos a través del canal de ventas, donde los consumidores brindan el impulso. La promoción al consumidor que más se usa es la reducción del precio o promoción de precio:

1. El artículo se marca con “x de descuento”. Este descuento puede originarse con el fabricante o el comerciante. Los fabricantes del Reino Unido deben usar esta técnica con precaución, pues las leyes recientes ahora hacen ilegal establecer esta práctica a menos que el precio anterior se haya aplicado durante un periodo largo.
2. Una cantidad adicional se ofrece por el precio normal, es decir, “compre uno, lleve uno gratis” o “10% más por el mismo precio”.
3. Los cupones de descuento, dentro o fuera del paquete, se pueden hacer válidos en compras futuras.
4. El precio de oferta introductorio se ofrece en nuevos productos.

Un punto de vista de muchos organizadores de estas promociones es que es más probable que el consumidor, en tiempos económicos difíciles, se sienta atraído por la oportunidad de ahorrar dinero que por las ofertas gratis o los concursos. Las promociones de precios son predominantes para los productores de BCMR, en especial, en el comercio de comestibles.

Ofertas premio

Las ofertas premio son técnicas que dan un valor adicional a los bienes o servicios en el corto plazo como parte de un paquete promocional.

1. *Premios de autoliquidación.* Una oferta de mercancía se comunica al cliente en el paquete o fuera de él. El precio cobrado al cliente cubre el costo del artículo para el promotor. Este último puede comprar esa mercancía a granel y pasar los ahorros a los clientes, quienes sienten que están obteniendo algo de valor adicional. Estas promociones suelen ligarse con la necesidad de recolectar etiquetas o recortar fichas de cierto número de compras del mismo producto o del mismo rango de productos. La prima no necesariamente tiene que estar relacionada con el producto que llevó a la prima. La idea es estimular las compras del producto, y vender el premio tiene importancia secundaria.
2. *Regalos dentro del paquete.* Aquí el premio suele unirse al producto. El premio puede relacionarse con el producto, como un cepillo de dientes unido a una pasta dental, o no relacionarse con el producto, como un CD que se regala al comprar una revista.
3. *Continuidades.* Son conjuntos de mercancías que se pueden coleccionar mediante una serie de compras; por ejemplo, tarjetas con fotos, vajillas, vasos, etcétera. El premio va con el producto o el comprador lo recoge.
4. *Planes de cupones.* Cupones contenidos dentro del paquete que se pueden coleccionar e intercambiarse por una variedad de productos en un catálogo. El productor o el proveedor pueden usar las técnicas de cupones como promoción para sus artículos o servicios, o el plan puede incluir productos de varios fabricantes bajo un mismo nombre. Estos esquemas, en esencia, han sustituido a las estampillas que se usaron de manera similar. Sin embargo, las estampillas están regresando en situaciones de venta al menudeo especializada (como compras de gasolina).
5. *Muestras gratis.* Son paquetes de muestra de productos que se ofrecen con productos relacionados con la marca; se pegan en una revista, se regalan por separado en puntos de venta, se entregan en las casas, etcétera.

La mercancía como premio no tiene el atractivo del dinero, pero puede tener un mayor atractivo puntual que el efectivo o la reducción del precio. El premio elegido y la manera de ofrecerlo preselecciona a un tipo específico de cliente, y por lo menos la oferta se dirige al segmento de mercado correcto. La respuesta adicional generada cubre más que el costo del premio y los costos de administración y distribución, pues la promoción debe ser efectiva en términos de costo.

La elección del premio y la técnica de promoción de ventas es crucial. El problema es encontrar un premio "diferente" o inusual, que tenga un amplio atractivo para el cliente, y debe estar disponible en cantidad suficiente para satisfacer la demanda.

Los concursos son populares en muchos países. La ventaja de organizar un concurso es que se convierte en una práctica efectiva en términos económicos cuando el costo de los premios se prorratea entre un número grande de participantes. Los concursos por bienes al consumidor suelen promoverse en el paquete con una promoción en la tienda, o bien, con una forma de inscripción localizada en o cerca del producto. Es usual que se requiera que cada inscripción vaya acompañada de la prueba de compra. De forma más reciente, las entradas libres han tenido mejor recepción, donde no es necesaria la compra y el cliente solo anota su nombre en una forma de inscripción que coloca en una urna de inscripciones en la tienda.

Existe un espacio para la individualidad y la creatividad en este método de promoción. Necesita mucha planeación y administración, lo cual es tal vez la razón por la que los con-

cursos tienden a dirigirse a nivel nacional y ofrecer premios de gran valor como vacaciones y autos, de manera que la respuesta del consumidor sea suficientemente buena para cubrir los costos de la promoción. Las loterías y los sorteos también se usan como técnicas de promoción, en particular por los minoristas, quienes se valen de ellas para atraer a los clientes a la tienda.

Las promociones conjuntas no son específicas de los bienes al consumidor y son cada vez más empleadas por compañías que intentan encontrar nuevas técnicas promocionales. Es posible que involucren a dos o más compañías, que tienden a estar relacionadas, no por tipo de producto, sino por perfiles similares de clientes (por ejemplo, la campaña de ginebra y agua carbonatada que vincula a dos fabricantes, Gordons y Schweppes). Existen varios tipos de acuerdos:

a) Entre minoristas y fabricantes, donde una marca incluye un cupón canjeable en una tienda específica.
b) Entre dos fabricantes o más, donde el producto de un fabricante realiza una promoción por el producto del otro, y viceversa. Aquí la relación es acorde con el perfil del cliente, no por producto.
c) Entre una organización de servicio y un fabricante, como entre una compañía de viajes y un fabricante de cereales, o una tintorería y un fabricante de ropa.

Promociones comerciales

La meta suele ser **empujar** los productos por el canal hacia el cliente. De forma similar a las promociones al consumidor, los incentivos se ofrecen mediante compensaciones adicionales como descuentos, mayores márgenes sobre las ventas, concursos entre distribuidores, exhibiciones, provisión de demostradores y vacaciones gratis (con frecuencia con el pretexto de una conferencia o el lanzamiento de un producto). Los objetivos de las promociones minorista-distribuidor son:

- Lograr una distribución amplia de una nueva marca.
- Mover el exceso de inventarios a los exhibidores de la tienda.
- Lograr los niveles de exhibición requeridos de un producto.
- Propiciar mayor inventario global de un producto.
- Motivar a los ejecutivos de ventas para recomendar la marca con un determinado nivel de distribuidor, en particular, en el caso de productos no dirigidos al consumidor.
- Fomentar el apoyo a la estrategia promocional global.

Existen problemas asociados con las promociones comerciales. El uso muy frecuente significa que un ejecutivo de ventas dirige su atención al producto en cuestión y descuida otros productos de la línea. Los objetivos del promotor pueden estar en conflicto con los del minorista o el distribuidor; algunos representantes de ventas no tienen permiso para aceptar incentivos o participar en concursos comerciales, porque su administración desea mantener el control sobre sus actividades de ventas. También existe el peligro de que una promoción comercial se use para empujar a otra marca con un producto inferior. En consecuencia, las medidas a largo plazo para promover las ventas no son factibles, y los fabricantes deberían oír el consejo de ver en la mejora del producto la estrategia a largo plazo. La práctica de promoción de ventas del código británico establece:

> Ninguna promoción dirigida a los empleados debe ser tal que provoque conflicto con su lealtad hacia el empleador. En caso de duda, debe obtenerse con antelación el permiso del empleador o el gerente responsable.

Aunque los regalos del negocio no son estrictamente promociones de ventas, aquí son relevantes. El sector de regalos de negocios se caracteriza por una demanda estacional y se estima que el 80% de este negocio se realiza en los dos últimos meses de cada año. Además de la connotación evidente que pone al receptor en relación de obligación moral para comprar, también sirve como medio publicitario si el logotipo de la compañía se incorpora en el regalo. Desde 1981, el Chartered Institute of Purchasing and Supply tomó un interés serio en el uso de los regalos de negocios, en especial, cuando "dar" estaba ligado con efectuar pedidos. Se argumentó que esos regalos podían influir en la objetividad del comprador y debían restringirse a artículos nominales, como calendarios, diarios, plumas, etcétera. En los últimos años, dar regalos de negocios ha declinado conforme los empleadores han puesto restricciones sobre qué pueden recibir sus empleados. El instituto ha publicado una "lista negra" de compañías que operan con esquemas de regalos considerados más allá de los artículos de valor nominal.

Motivación personal

Son promociones para la fuerza de ventas, pero algunas se aplican a distribuidores y minoristas. La promoción para la fuerza de ventas más empleada es el esquema de incentivos. Se ofrecen recompensas por igual a los participantes cuando están por arriba de la compensación de ventas normales. Quizás haya un premio en un concurso para individuos, o grupos, con el mejor desempeño al compararse con los objetivos específicos. El problema es que tal vez las personas con un desempeño promedio o menor no sientan suficiente motivación para dedicar un esfuerzo adicional si consideran que solo los primeros lugares ganarán. Así, los concursos tienden a usarse para motivar a grupos o áreas de la fuerza de ventas.

Cuando se establece un esquema de incentivos para la fuerza de ventas deben considerarse los objetivos, el tiempo, los métodos de calificación y los premios o las recompensas. Los objetivos típicos de estos esquemas incluyen:

- Introducción de una nueva línea de productos
- Movimiento de artículos de venta lenta
- Obtención de cobertura de territorio más amplia
- Desarrollo de nuevos productos
- Superación de la declinación estacional de las ventas
- Obtención de espacio de exhibición
- Desarrollo de nuevas habilidades de ventas.

El tiempo de estos esquemas depende del tamaño de la fuerza de ventas, la acción inmediata requerida y la naturaleza de los objetivos por lograr. Un programa de incentivos dura, en promedio, entre dos y seis meses.

La calificación o medida del desempeño se basa en el valor de las ventas o el valor unitario. Para superar las diferencias territoriales, las cuotas deben establecerse para regiones individuales, áreas o representantes de ventas. Los premios pueden ser estampillas, cupones, etcétera, según el logro de un porcentaje preestablecido de cuotas o un nivel de ventas, y pueden seguir otorgándose conforme se logren niveles más altos. El receptor de estos premios podrá intercambiarlos después por mercancía, efectivo, etcétera. Algunas veces se reparten catálogos con una gama de productos para que el ejecutivo de ventas o la familia elijan. Los cupones para redención o intercambio en tiendas se pueden usar como premios o recompensas.

Durante el funcionamiento del esquema, se pueden otorgar puntos adicionales para alcanzar objetivos más específicos a corto plazo, como la venta de un producto en particular,

el incremento en el número de nuevos clientes, u objetivos de capacitación y exhibición. Otra forma de motivación es otorgar un reconocimiento en la forma de trofeo o diploma al "representante de ventas del año".

4.7 EXHIBICIONES

Las **exhibiciones** tienen una relación tangencial con la situación de ventas, pues el objetivo no es vender en quioscos, aunque en algunas circunstancias (como las ventas de cristalería y artículos decorativos realizadas por los importadores y los fabricantes a los comerciantes) es precisamente en las exhibiciones y ferias comerciales donde se efectúa la mayor parte del negocio. En términos generales, su función es afianzar la buena voluntad y preparar el camino para futuras ventas. Anteriormente las exhibiciones se veían como un artículo de lujo en el presupuesto de marketing de una compañía, y el personal del quiosco de exhibición veía el proyecto de la exhibición como una opción sencilla en comparación con sus obligaciones normales. Se consideraban una herramienta de relaciones públicas. Las compañías ahora están más conscientes del valor de esta práctica como parte del marketing total y los esfuerzos de ventas.

El término exhibiciones cubre un espectro más amplio que el descrito. En un nivel sencillo, la *administración de eventos* se refiere a actividades que promueven a la organización, pero muchas veces es una excusa para dar hospitalidad a los clientes. *Hospitalidad corporativa* es una definición honesta, pero para no llamar la atención hacia el gasto en marketing que puede verse como trivial, este término rara vez se emplea. Esto puede adoptar la forma de la asignación de lugares especiales para invitados en un torneo de golf. En un nivel más elaborado, algunas *conferencias* se patrocinan para reflejar los intereses de la compañía, al tiempo que ofrecen un foro serio para los participantes.

De forma reciente se realizó un estudio para investigar cómo podían mejorarse las exhibiciones comerciales para integrarlas como parte de un programa de comunicación. Los resultados (Lancaster y Baron, 1977) se presentan junto con información actualizada.[21]

Las características de una buena exhibición incluyen:

- Una amplia gama de productos.
- Un gran número de competidores.
- Una buena cantidad de información sobre los productos en exhibición, disponible con anterioridad (resaltando la importancia del correo previo a la exhibición).
- Un número grande de nuevos productos.
- Cercanía con las oficinas del comprador.
- Instalaciones adecuadas para la exhibición.
- Un quiosco sencillo que siempre está arreglado (sin objetos personales a la vista), y nunca desordenado ni lleno con material inadecuado.

Las características de un buen exhibidor incluyen:

- Exhibir un rango completo de productos, en particular, artículos grandes que no puede demostrar el representante que viaja.
- El quiosco siempre tiene personal fijo que no pasa el tiempo conversando con sus colegas.
- Personal bien informado y disponible.
- Literatura informativa disponible.

- Área para sentarse o una oficina en el quiosco.
- Bebidas refrescantes para los visitantes (el personal del quiosco solo usa la mesa de bebidas refrescantes cuando está con un cliente).
- Personal que no usa el celular en público cuando está en servicio.
- Personal que dedica tiempo a clientes potenciales y conocidos, hace futuras citas y filtra las pérdidas de tiempo y a los clientes no compradores.
- Da seguimiento activo a las iniciativas de venta e interroga al equipo del quiosco.

El uso de exhibiciones comerciales va en aumento, de la misma forma que la necesidad de las compañías de establecer un método más científico para manejar esta función, pues requiere comprensión de la forma de comunicación de un quiosco con el público. Establecer los objetivos de la exhibición y medir resultados es importante, lo mismo que la identificación y la comprensión de los elementos en el evento de la exhibición. La administración debe planear, coordinar y controlar la mezcla de la exhibición. La figura 4.1 explica cómo funciona el proceso de comunicación de la exhibición.

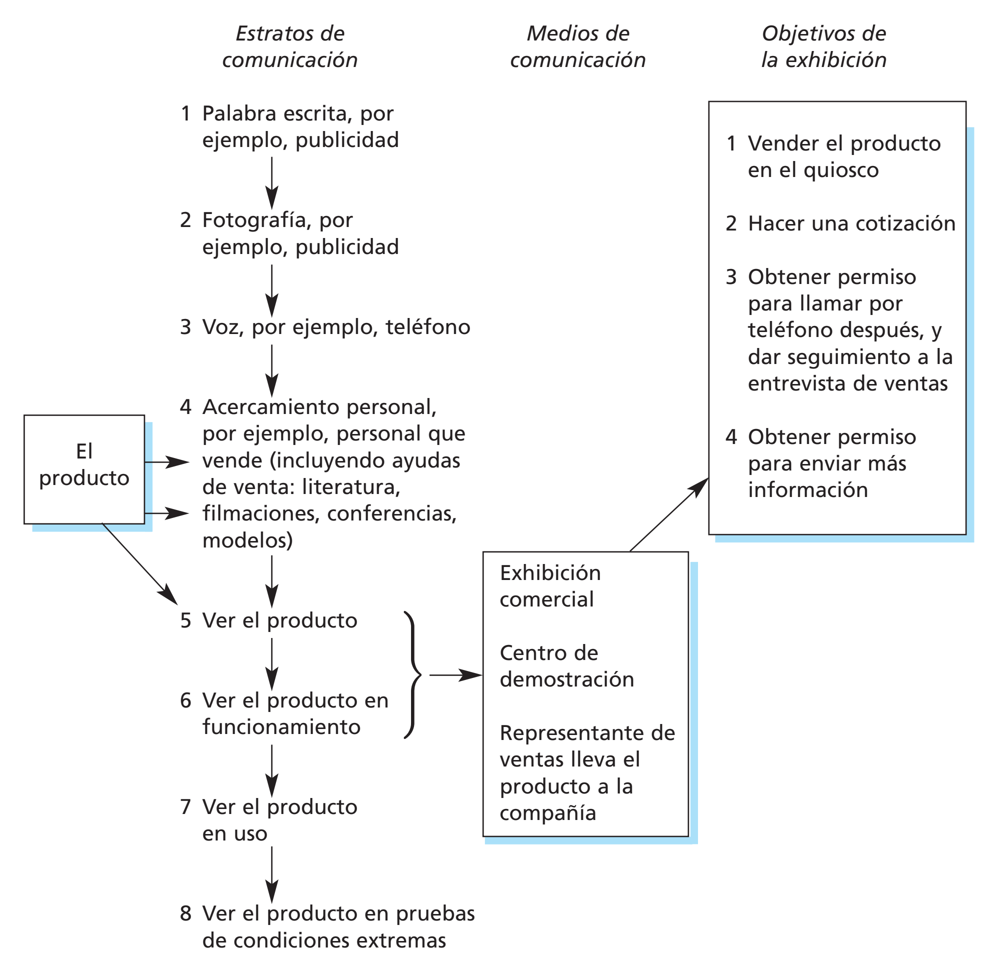


Figura 4.1 Un modelo del proceso de comunicación de la exhibición

Existen diferentes problemas de comunicación para distintos tipos de productos, incluyendo materiales, servicios y maquinaria grande o pequeña, sencilla o compleja. Con los materiales, la característica de venta o **proposición única de venta (PUV)** se puede comunicar de manera sencilla, o a través de un medio de comunicación bajo, por ejemplo, la palabra escrita. La PUV de una máquina grande y compleja solo se comunica si el cliente potencial ve la máquina trabajando. Los diferentes métodos de comunicar una PUV de distintos productos se conocen como *estratos de comunicación*. Un producto con una PUV sencilla se puede comunicar a través de un estrato bajo de comunicación, mientras que para un producto con una PUV compleja es mejor usar un estrato alto de comunicación.

Una vez seleccionado el estrato necesario para la PUV, deben organizarse los otros métodos de comunicación para complementarla. Por ejemplo, si se seleccionan exhibiciones comerciales como el mejor medio de comunicación, todos los demás medios, como fuerza de ventas y publicidad masiva, deben coordinarse con la exhibición programada. Si se requieren los estratos 5 o 6 (véase la figura 4.1), hay tres medios de comunicación que es posible emplear, como exhibiciones comerciales, centros de demostración o personal de ventas que lleva el producto a la empresa.

En la administración de cualquier función es vital establecer objetivos; sin ellos, no se tiene una base para planear, coordinar, controlar o medir los resultados. Esos objetivos se enumeran como sigue:

1. Definir el mercado con el cual se intenta la comunicación por región, por producto, o por cualquier otro método de segmentación.
2. Definir el valor de las compras potenciales. ¿El esfuerzo de exhibición debe dirigirse a usuarios potenciales pequeños o grandes?
3. Definir el estatus de contacto al cual dirigirse, por ejemplo, gerente de compras, director administrativo, etcétera. Los contactos de estatus alto por lo general no son atraídos por exhibiciones pequeñas, desean hablar con la alta administración, o requieren una invitación personal y alguna actividad de entretenimiento.
4. Definir las preferencias hacia los productos. ¿El esfuerzo de exhibición debe dirigirse a los clientes actuales? ¿El motivo principal es lanzar un producto? El peligro es que el tiempo del personal del quiosco puede gastarse hablando con los convencidos, cuando el objetivo debe ser interesar a los clientes potenciales.
5. Definir el nivel de comunicación al cual dirigir:
    - la venta del producto en el quiosco (final)
    - la obtención de permiso para cotizar
    - la obtención de permiso para llamar por teléfono para hacer un seguimiento de la entrevista de ventas
    - la obtención de permiso para enviar más información.

    Los métodos usados para atraer visitantes a un quiosco en particular incluyen los siguientes:

    - Correo directo
    - Llamar por teléfono
    - Un representante de ventas realiza una visita antes del evento
    - Un anuncio en la prensa técnica o comercial.

    Una vez ahí, la atracción incluye lo siguiente:

    - Un bufet
    - Regalos

- Material de publicidad
- Videos y seminarios en la exhibición
- Exposiciones que llaman la atención en el quiosco.

El quiosco en la exhibición debe tener ciertos elementos:

1. *El producto expuesto dependerá del mercado meta.* Cuantos más productos, mayor será el número de prospectos interesados, aunque debe tenerse un equilibrio para no ofrecer tantos que se genere confusión.
2. *La literatura no debe estar expuesta para que la tome cualquiera.* Cuando un prospecto llega al quiosco buscando literatura, debe ser una oportunidad ideal para que el ejecutivo de ventas establezca contacto y obtenga detalles del prospecto.
3. *Las gráficas deben incluir al menos un tablero que muestre la literatura del producto.* Esos apoyos hacen que el quiosco sea más atractivo. Los modelos del artículo marcados son útiles cuando el producto que se vende es muy grande o pesado para exponerse físicamente.
4. *Una oficina o habitación de entrevistas puede requerir mucho espacio costoso.* Una alternativa para demostrar el producto es invitar al visitante a sentarse en un área cercana para la entrevista.
5. *La mesa de bebidas refrescantes en el quiosco es una buena atracción* y por los resultados del estudio fueron una fuerza de seducción importante.
6. *Debe designarse un área para almacenar* abrigos, portafolios, literatura, materiales, etcétera, para evitar el amontonamiento y las distracciones de la meta principal de la exhibición.
7. *Un quiosco costoso y llamativo puede ser un arma de dos filos.* Tal vez atraiga visitantes, pero el estudio indica que las actitudes de los visitantes hacia la ostentación eran que esta quizá se reflejaba en el precio de los productos.

El quiosco debe planearse tan pronto como sea posible, elaborando una lista de verificación de todo lo necesario, con las limitaciones sobre el diseño del quiosco, una lista de los servicios requeridos y una gráfica del avance en la preparación de todos los productos y exposiciones, incluyendo su fabricación, el transporte de la exhibición, el ensamble y el desmantelamiento.

El personal de la exhibición debe poder comunicar la PUV de los productos y tener un conocimiento técnico y comercial sólido. Es posible que tengan una variedad de antecedentes en áreas técnicas, de ventas o marketing, y deben estar informados previamente sobre diversos aspectos:

1. Los objetivos de la exhibición y los procedimientos establecidos para alcanzarlos.
2. Las características del quiosco, quién estará más tiempo ahí, y la geografía del lugar en el complejo de la exhibición. ¿Quién está a cargo del quiosco de exhibición?
3. Cómo acercarse a los visitantes, cómo entrevistarlos y cómo manejar a las visitas irrelevantes.
4. Ideas sobre la apariencia física antes de asignar al personal del quiosco.

Con la administración y la planeación profesional, las exhibiciones son una herramienta de ventas poderosa y no un lujo costoso, como muchas compañías creen.

4.8 RELACIONES PÚBLICAS

Naturaleza y rol de las relaciones públicas

Las **relaciones públicas** (RP) cubren un espectro más amplio que vender o comercializar. Su aplicación es mayor y abarca a toda la organización y a sus diferentes "públicos" internos o externos. Sin embargo, su rol es cada vez más importante como un auxiliar para las ventas, tanto en el sentido de recibir como de dar. El área de ventas necesita relaciones públicas para ayudarse en su operación diaria y, con frecuencia, se llama a ventas para diseminar un mensaje de relaciones públicas. Desde la primera vez que se publicó este libro, ha habido un reconocimiento general del papel estratégico de las relaciones públicas; ya no se ven como un medio para "encubrir" la situación cuando algo sale mal. Tienen un rol positivo dentro de una organización y lo resaltaremos aquí.

El encargado de relaciones públicas tiene que realizar actividades concernientes a todo el público con el que la organización tiene contacto. La naturaleza específica de esos grupos varía según las circunstancias. Jefkins identifica siete públicos básicos:[22]

- comunidad
- empleados
- gobierno
- comunidad financiera
- distribuidores
- consumidores
- líderes de opinión.

Definición

La tarea de definir la naturaleza exacta de RP es difícil. Existen varias definiciones, cada una resalta un enfoque un poco diferente y cada una intenta llegar a una descripción sencilla, breve y precisa. La dificultad en el desarrollo de una sola definición aceptable refleja la complejidad y diversidad del tema. Veremos tres definiciones.

> La práctica de relaciones públicas es el esfuerzo deliberado, planeado y sostenido para establecer y mantener la comprensión mutua entre una organización y su público.
>
> (Chartered Institute of Public Relations, CIPR)

Las características esenciales de esta definición son, primero, que la práctica de RP debe ser *deliberada, planeada y sostenida*, no fortuita (por ejemplo, al responder a la contaminación accidental de un río). Segundo, es necesario el *entendimiento mutuo* con la finalidad de asegurar la comunicación entre la organización y sus públicos (es decir, el receptor percibe el mismo significado que pretende el transmisor).

Frank Jefkins, quien escribió ampliamente sobre este tema, dio una definición alternativa:

> RP engloba todas las formas de comunicación planeada, hacia fuera y hacia dentro, entre una organización y sus públicos con el propósito de lograr objetivos específicos relacionados con el entendimiento mutuo.[23]

Esta versión modificada de la definición del Instituto de Relaciones Públicas agrega dos dimensiones:

a) El *público* se convierte en *públicos*, ya que abarca varias audiencias.
b) La inclusión de *objetivos específicos* hace que RP sea una actividad tangible.

Si aceptamos la definición de Jefkins, entonces aceptamos esta implicación adicional, que RP existe independientemente de que le guste o no a la organización. Simplemente, para realizar sus operaciones diarias, una organización necesita comunicar ciertos mensajes a las personas con las cuales interactúa. Se forman opiniones acerca de la organización y sus actividades. Entonces es necesario que RP coordine estos mensajes para ayudar en el desarrollo de una *identidad corporativa* o *personalidad*.

La Sociedad de Relaciones Públicas de Estados Unidos (Public Relations Society of America) ofrece una descripción más precisa y completa de RP:

1. Anticipar, analizar e interpretar la opinión pública, sus actitudes y aspectos que pueden tener efecto, para bien o para mal, sobre las operaciones y los planes de la organización.
2. Asesorar a la administración en todos los niveles acerca de las decisiones de políticas, los cursos de acción y la comunicación.
3. Investigar, realizar y evaluar de manera continua los programas de acción y comunicación para lograr la comprensión necesaria del público informado para el éxito de las metas de la organización.
4. Planear e implementar los esfuerzos de la organización para influir o cambiar la política del público.
5. Administrar los recursos necesarios para realizar las funciones de relaciones públicas.

(Public Relations Society of America, http://www.prsa.org/)

Las comunicaciones son centrales para relaciones públicas. El propósito de RP es establecer una comunicación en dos sentidos para resolver los conflictos buscando un terreno común o áreas de interés mutuo. Esto, por supuesto, se logra hablando, y es por ello que el papel de ventas como medio de comunicación es tan importante para que las relaciones públicas tengan éxito.

Identidad corporativa

El concepto de identidad corporativa, o personalidad, está ligado a la función de RP de manera compleja. Todas las actividades de RP se deben llevar a cabo dentro del marco de una personalidad corporativa acordada y comprendida. Esta personalidad debe desarrollarse para reflejar el estilo de la alta administración, pues ellos controlan las políticas y las actividades de la organización.

Una personalidad corporativa puede volverse un activo tangible si se maneja de manera adecuada y congruente. Sin embargo, no se puede suponer que todos los administradores consideren el rol de la personalidad cuando toman decisiones. Así, un ejecutivo de RP debe colocarse de modo que todos estén conscientes de todas las políticas, actitudes y opiniones existentes en la organización y que tienen que ver con la percepción de los públicos de esta última.

El uso de la palabra *personalidad* en lugar de *imagen* es deliberado. Una imagen es una reflexión o impresión que puede estar demasiado barnizada o ser perfecta. Las RP reales llegan a un nivel más profundo. Usar una cita denigrante común de un “trabajo de RP” implica que de alguna manera la verdad se esconde detrás del brillo o la fachada falsa. Si se realizan de manera adecuada, las relaciones públicas enfatizan la necesidad de información

cierta y completa. El ejecutivo de relaciones públicas, como administrador de la personalidad corporativa, solo podrá sustentar a largo plazo una identidad basada en la realidad.

Lo que no son las relaciones públicas

Los malos entendidos como la naturaleza de RP han llevado a una confusión acerca de su papel. A continuación se aclaran ciertas distinciones:

1. *RP* no es *publicidad gratuita*. La publicidad complementa la venta. RP es informativa, educativa y facilita la comprensión a través del conocimiento. Las RP no son gratuitas. Requieren tiempo y cuestan dinero en términos de la administración experta. El espacio editorial y el tiempo de difusión en radio y televisión tienen más credibilidad que los anuncios. Cada organización, consciente o inconscientemente, tiene RP. Las RP implican comunicaciones con muchos grupos y audiencias, no solo con clientes potenciales.
2. *RP* no es *propaganda.* La propaganda está diseñada para adoctrinar con la finalidad de atraer seguidores. No necesariamente tiene un contenido ético, de manera que los hechos pueden distorsionarse o falsearse según el interés personal. RP, por otro lado, busca persuadir asegurando la aceptación voluntaria de actitudes e ideas.
3. *RP* no es *publicidad.* La publicidad es el resultado de dar a conocer la información. El resultado puede ser incontrolable y bueno o malo. RP se dedica al comportamiento de una organización, un producto o un individuo que lleva a la publicidad. Buscará, con claridad, controlar el comportamiento de tal manera que pueda asegurar que la publicidad sea buena.

Objetivos de las relaciones públicas

Se usa RP con la finalidad de crear un mejor entorno para la organización y sus actividades. Los objetivos incluyen lo siguiente:

- Atraer preguntas de ventas
- Reforzar la lealtad del cliente
- Atraer inversionistas
- Atraer fusiones de socios o eliminar obstáculos para la adquisición
- Atraer a mejores empleados
- Disolver o bloquear problemas sindicales
- Minimizar la ventaja competitiva mientras se hacen actualizaciones
- Abrir nuevos mercados
- Lanzar nuevos productos
- Compensar al personal clave con reconocimientos
- Dar lugar a legislaciones favorables.

Con el propósito de lograr estos objetivos, RP se considera parte de una estrategia total de comunicaciones de marketing, cuya parte medular es la función de ventas. En cualquier momento, en un programa de marketing puede haber actividades de RP, porque está dedicado a las relaciones humanas y es un proceso en dos sentidos. Existe un elemento de RP en cada faceta de marketing (por ejemplo, un ejecutivo de ventas que exagera, hace trampa o decepciona a los clientes es una responsabilidad de RP).

Los fabricantes tienen que acercarse a la gente. Para llegar a diferentes grupos —cada uno con intereses propios—, deben emplear las técnicas de relaciones de prensa, boletines

internos, seminarios, visitas de trabajo, demostraciones privadas, exhibiciones, videos, sitios de Internet con diseño profesional y otros apoyos. Más aún, deben considerar a quienes incluyen en la opinión: los canales de venta y todos los medios de comunicación que expresan ideas nuevas.

Relaciones públicas corporativas

Esto se relaciona con la imagen del grupo y se basa en un programa a largo plazo planeado cuidadosamente para lograr el reconocimiento máximo y la comprensión de los objetivos de la organización y el desempeño que mantiene expectativas realistas.

El medio principal para las RP corporativas es la publicidad del prestigio [por ejemplo, los *pathfinders* de Imperial Chemical Industries (ICI) que presentan al público una imagen progresiva del gran corporativo]. El patrocinio es importante para actividades deportivas como golf, fútbol y carreras de autos. Con la publicidad resultante, se pueden incluir fondos parciales para eventos como conciertos y proyectos comunitarios.

Meenaghan define el patrocinio como una inversión en efectivo o en especie en una actividad, a cambio de acceso al potencial comercial asociado con dicha actividad.[24]

Relaciones públicas efectivas

Las RP efectivas dependen de lo siguiente:

- Establecer los objetivos específicos que puedan ser evaluados
- Integrar por completo la función de RP en la organización
- Seleccionar el personal correcto para realizar la función de RP.

Ahora se examinará cada uno de estos aspectos con más detalle.

Establecer objetivos

Es un requerimiento esencial de la práctica de RP. Bowman y Ellis afirman:

> Si un programa debe ser efectivo, entonces es vital que se definan sus propósitos; los medios para lograrlos se deben determinar después... y habrá que revisar el avance, el éxito y el fracaso.[25]

En ocasiones es difícil decidir cómo medir un objetivo, pero uno fácilmente identificable se puede expresar en términos del incremento en las ventas. Sin embargo, resulta difícil determinar si tal incremento en las ventas se debió a las actividades de RP o a alguna otra actividad de marketing.

Las relaciones públicas en momentos de crisis tienden a dictar sus propios objetivos. Si se quiere prevenir que la información llegue a la prensa, entonces la medida que determina el éxito o fracaso es si la información llegó o no a la prensa. Si el objetivo es mantener la reputación de la compañía, habrá que intentar definir la “reputación” en términos útiles que se puedan medir y evaluar.

Un método tradicional para medir la actividad de RP es en términos de los centímetros ganados en la cobertura de una columna de la prensa. Sin embargo, este método no da cuenta de la calidad de esa cobertura. Todavía más, el valor del artículo editorial no se puede cuantificar contra el costo de un anuncio equivalente debido a la mayor credibilidad del primero.

Conforme RP madura, es probable que la necesidad de mayor objetividad sea grande. Como afirman Worcester e English:

> Igual que ahora es difícil concebir marketing sin medición, una agencia de RP que pretende cambiar la percepción de sus clientes […] comenzará a cuantificar la escala del problema […] y el efecto de sus actividades a través del tiempo.[26]

Integración

La integración de la función de RP en la organización es importante. Debe decidirse si RP debe actuar con un rol "técnico" o "estableciendo políticas". Un técnico simplemente lle- va a cabo las órdenes de la alta administración, mientras que quien hace la política contribuye con los planes estratégicos corporativos. La tendencia actual favorece este último rol, porque cada decisión tiene consecuencias en las RP. Si el área de RP no está implicada en la fijación de políticas, entonces la alta administración supone de forma implícita el encubrimiento de RP.

El papel que se sugiere para RP es de largo alcance, incluye la comunicación con un gran número de personas. Esto requiere cooperación con otras funciones organizacionales. RP debe ser una unidad razonablemente autónoma para que le sea posible atender a todos los departamentos por igual. Una función del personal debe tener una posición que le permita canalizar sus servicios a los niveles organizacionales que puedan dar la cara al público de la organización ante los grupos externos. La importancia de RP en niveles de menor jerarquía de la organización no se puede sobreestimar (desde la forma en que la secretaria contesta el teléfono hasta la actitud de la persona que hace las entregas).

La alta administración debe establecer desde el principio el grado de responsabilidad de RP y esto se consigue al fijar los objetivos y hacer un análisis del trabajo bien definido. RP como una función de *staff* o asesoría existe para atender y facilitar las funciones de línea. Esa falta de autoridad de RP es deseable, pues minimiza el conflicto y asegura que el énfasis se ponga en la cooperación y consulta entre el personal de línea y el *staff*. También reconoce que los negocios y la autoridad ejecutiva están comprometidos de manera cotidiana con la administración de línea. Sin embargo, significa que es esencial que RP tenga acceso directo al consejo directivo para que los programas puedan ser aprobados y ejecutados con el apoyo completo de la alta administración.

Selección

La selección del personal "correcto" es sumamente importante para los practicantes potenciales de RP. La práctica de RP cubre una diversidad tan amplia de tareas que la flexibilidad es importante. El Instituto de Relaciones Públicas reconoce que "no existe un solo conjunto de calificaciones ideales y no hay una ruta formal para esta profesión".

El instituto, incluso, establece que las calificaciones no son necesarias para el personal de RP. No obstante, ese punto de vista sugiere que el practicante de RP "aprenderá de sus errores", lo cual muchas veces resultará costoso. Es claro que existen algunos principios de RP que se pueden enseñar de manera formal y es posible que ahora "tenga el suficiente crecimiento" como una profesión, pues en diferentes universidades del mundo ya se imparte la carrera a nivel de licenciatura y maestría.

Quienes aplican las RP han identificado varias habilidades y atributos necesarios para tener éxito:

- Juicio sólido
- Integridad personal

- Habilidades de comunicación
- Habilidad organizacional
- Personalidad fuerte
- Trabajo en equipo.

La importancia tradicional de las relaciones con los medios de comunicación masiva ha dado como resultado un fuerte contingente periodístico en la profesión de RP. Sin embargo, algunos encuentran difícil adaptarse, ya que el estilo de escribir es diferente, al igual que los horizontes de planeación y las rutinas de trabajo. Como ilustra el amplio rango de cualidades y habilidades necesarias, la experiencia relevante se obtiene casi con cualquier antecedente. En realidad, es la personalidad la que tiene mayor importancia, junto con un sentido de empatía y la habilidad de ser adaptable. Aunque no se necesite hablar, una habilidad para escribir y hablar con fluidez es vital.

Uso de consultorías de relaciones públicas

En algunas situaciones, es más efectivo en costos recurrir a una agencia de consultoría de RP, en especial, en áreas donde la organización no tiene experiencia (por ejemplo, la ciudad o el parlamento). Con frecuencia, las compañías más grandes encuentran que una mejor interacción viene de un departamento de RP interno y un especialista externo. Las consultorías son una parte integral de la industria de RP y ofrecen ciertas ventajas y experiencia, independencia y habilidades de los especialistas que quizá no sean evidentes al interior. Las actividades de RP externas se agrupan como sigue:

1. *Escritores y consultores independientes*, quienes en general son autores técnicos capaces de redactar artículos de RP especializados.
2. *Los departamentos de relaciones de las agencias de publicidad*, los cuales varían desde una pequeña oficina de prensa que maneja las publicaciones sobre el producto para aumentar una campaña de publicidad hasta un departamento grande de RP no muy diferente de la agencia misma.
3. *RP subsidiaria de una agencia de publicidad*, donde hay un deseo por parte de la agencia de publicidad de permitir un desarrollo más completo de la actividad de RP, y cuyos clientes proporcionarán una fuente útil de negocio potencial. Su asociación con una agencia de publicidad puede tener beneficios a través de servicios compartidos como estudios de arte y producción.
4. *Consultores independientes de RP*, quienes por lo general se especializan en una clase particular de negocios, con clientes que aprovechan las asignaciones a corto plazo o con un propósito específico. Esos consultores se especializan en obras de caridad, actividades relacionadas con el teatro, finanzas, agricultura, construcción, envíos, viajes, modas, etcétera.
5. *Consultores de RP* que asesoran, pero no llevan a cabo el trabajo.

4.9 CONCLUSIONES

Este ha sido un capítulo largo por necesidad, pues coloca las ventas en sus contextos respectivos. Se ha mostrado que deben adoptarse diferentes enfoques para las ventas, dependiendo de la situación en la cual se vende.

Se analizaron el entorno y las fuerzas administrativas y se ilustró su importancia. Se examinaron varias situaciones de ventas, incluyendo los canales de ventas industriales, comerciales, gubernamentales, reventa y venta de servicios.

Las promociones de ventas relacionadas con todos los tipos de ventas y su crecimiento e importancia se estudiaron en relación con los mercados de consumidores, mercados comerciales y como ayuda en la motivación de personal de ventas. Se examinó también el papel de las exhibiciones.

Se analizaron las relaciones públicas con cierto detalle, ya que esta área es la de mayor expansión en los años recientes y su relación con la función de ventas es muy directa, pues ahora la fuerza de ventas debe llevar a cabo actividades de RP.

El capítulo 5 está dedicado a las ventas internacionales, que son un ejemplo más de las situaciones de ventas. Sin embargo, se maneja por separado debido a su diversidad e importancia creciente, en especial, en vista de la legislación de los países y los cambios que repercuten en la función de ventas.

Referencias

[1]Anderson, R. E. (1996) "Personal selling and sales management in the new millennium", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (4), pp. 17-52.

[2]Magrath, A. J. (1997) "A comment on 'personal selling and sales management in the new millennium'", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (1), pp. 45-47.

[3]Anderson (1996), *op. cit*., p. 48.

[4]Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A. y Weitz, B. A. (2005) "The changing environment of selling and sales management", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25 (2), pp. 105-111.

[5]*Business Week* (1996) "Revolution in the showroom", *Business Week*, 19 de febrero, pp. 70-76.

[6]Jones, Brown, Zoltners y Weitz (2005) *op. cit*.

[7]Jones, Brown, Zoltners y Weitz (2005) *op. cit*.

[8]Magrath (1997) *op. cit*.

[9]Piercy, N. F. y Lane, N. (2003) "Transformation of the traditional salesforce: imperatives for intelligence, interface and integration", *Journal of Marketing Management*, 19, pp. 563-582.

[10]Lane, N., y Piercy, N. (2004) "Strategic customer management: designing a profitable future for your sales organisation", *European Management Journal*, 22 (6), pp. 659-668.

[11]Stephens, H. (2003) "CEO", *American Marketing Association Summer Educators' Conference*, The H. R. Challey Group, agosto, Chicago, Illinois.

[12]Lane y Piercy (2004) *op. cit*.

[13]Royal, W. (1999) "Death of salesmen", 17 de mayo, pp. 59-60. Disponible en: www.industryweek.com

[14]Lane y Piercy (2004) *op. cit*.

[15]H. R. Challey Report (1997) *The Customer Selected World Class Sales Executive Report*, The H. R. Challey Group, Cincinnati, Ohio.

[16]Dixon, D. (2003) "New challenges for the salesforce", *American Marketing Association Summer Educators' Conference*, Western and Southern Financial Group, agosto, Chicago, Illinois.

[17]Lane y Piercy (2004) *op. cit*.

[18]Metha, R., Rosenbloom, B. y Anderson, R. (2000) "The role of the sales manager in channel management: impact of organisational variables", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20, primavera, pp. 81-88.

[19]Anderson, R. E., Mehta, R. y Strong, J. (1997) "An empirical investigation of sales management training programs for sales managers", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17, verano, pp. 53-66. Mehta, R., Dubinsky, A. J. y Anderson, R. E. (2002) "Marketing channel management and the sales manager", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 429-439.

[20]McDonald, M. (1988) *How to Sell a Service*, Heinemann, Londres.

[21]Lancaster, G. y Baron, H. (1977), "Exhibiting for Profit", *Industrial Management*, noviembre, pp. 8-14.

[22]Jefkins, F. (1989) Jefkins School of Public Relations –A Broadsheet.

[23]Jefkins (1989) *op. cit*.

[24]Meenaghan, T. (1989) "The role of sponsorship in the marketing communications mix", *International Journal of Advertising*, p. 10.

[25]Bowman, P. y Ellis, E. (1982) *Manual of Public Relations*, Heinemann, Oxford.

[26]Worcester, R. M. y English, P. (1985) "Time for PR to mature?", *PR Week*, 1 de noviembre.

CASO PRÁCTICO

Computadoras DELL

Para Dell, el lado positivo del lanzamiento de su *smartphone* fue que pasó, prácticamente, inadvertido por dos motivos.

En primer lugar, el mercado de *smartphones* está saturado, por lo que la llegada de un producto más difícilmente tendría alguna repercusión. En segundo lugar, el lanzamiento fue eclipsado por un evento mayor y más espectacular que había estado desarrollándose desde hacía varias semanas: la guerra de ofertas que Dell mantuvo con su rival Hewlett-Packard para adquirir un desarrollador pequeño y poco conocido de tecnología sofisticada para el almacenamiento de datos, llamado 3PAR.

Tanto el lanzamiento sin brillo del *smartphone* como el hecho de haber perdido en la puja por 3PAR habían dejado una cosa muy clara: no fue nada fácil para Dell reinventarse y dejar de ser un fabricante de computadoras y servidores para convertirse en un fabricante de productos de tecnología en general y un proveedor de servicios. De acuerdo con los expertos, la empresa parecía haber perdido de vista aquello en lo que es buena. Esa situación dista mucho de la Dell de hace años, que de manera confiada ganaba clientes que valoraban su modelo de negocios tan bien gestionado, y que producía miles de computadoras a precios razonables con increíble rapidez.

Dell continuaba siendo muy buena en eso, pero no se había dado cuenta de que el mundo había cambiado.

El problema es que Dell se ha incorporado demasiado tarde a ese mundo diferente en el cual competidores como HP han alcanzado rápidamente el liderazgo de mercado, gracias a productos y servicios más eficientes. Desde que Michael Dell, fundador y presidente de la empresa retomó sus funciones de consejero delegado en 2007 —después de un intervalo de tres años—, la empresa se ha enfrentado a dificultades para conseguir una mayor participación de mercado en los negocios con márgenes más altos —como los servicios de almacenaje que ofrece 3PAR—, y en los mercados de consumo con un crecimiento acelerado, como es el caso del segmento de los *smartphones*.

¿La estrategia de Dell tiene sentido?

De momento, no, dicen los analistas. A pesar del éxito inicial de su modelo innovador de bajo costo, Dell tiene problemas de liderazgo, de ventaja competitiva y estratégicos. Sus directivos saben que necesita diversificar, pero no saben hacia dónde pueden dirigir la transformación.

El consumidor olvidado

La dificultad a la que se enfrenta Dell es típica de una empresa que se vuelve tan buena en lo que hace —en este caso, fabricación y distribución de computadoras a bajo costo—, que no percibe las señales que el mercado le envía acerca de la necesidad de cambiar.

La empresa prosperó a lo largo de la década de 1980, y en buena parte de la década de 1990, impulsada por una proposición bastante clara de valor para el cliente. Dell consiguió dominar la logística y producir hardware estandarizado con unos precios y una velocidad que nadie conseguía imitar.

Pero, al igual que otras empresas exitosas, Dell comenzó a creer que conocía el mercado mejor que nadie. La empresa dejó de dar prioridad al punto de vista del observador externo y empezó a imaginar de qué manera podría maximizar sus ganancias con base en los recursos y las capacidades de que disponía, a costa del consumidor, en lugar de preocuparse por las necesidades de este último.

Sin embargo, ese modelo de bajo costo fue bueno para la empresa. Alrededor de 1997, cuando Dell era la compañía más fuerte del sector, su *stock* era de una semana, mientras la competencia trabajaba con *stocks* de dos a tres meses. Eso generó una diferencia enorme en la estructura de costos, porque las computadoras se depreciaban muy rápidamente: si una computadora se quedaba en la estantería, perdía un 1% de su valor. Por lo tanto, Dell estaba ganando, ya que sus costos eran cerca de un 8% menores que los de la competencia en aquella época —IBM o Gateway—, una diferencia que ayudó a la empresa a convertirse en la número uno en el mercado mundial de computadoras.

¿Y actualmente? Después de perder el liderazgo frente a HP en la jerarquía de ventas de computadoras, Dell está peleando por el segundo lugar. La cadena de suministro de la empresa todavía es muy eficiente. Siempre está mejorando y trata de eliminar las ineficiencias. Pero aquel 8% de ventaja cayó a cerca de un 2% a medida que otras empresas aprendieron a mejorar su estrategia de abastecimiento. Es difícil tener alguna ventaja sustancial con un 2%, ya que los productos de Dell no son mucho mejores ni diferentes ni más confiables, y el servicio ofrecido por la empresa no es mejor que el de la competencia. Eso no es suficiente para sostener el crecimiento espectacular que Dell tuvo en 2000, por ejemplo.

Por lo que se refiere al segmento de computadoras, durante la recesión de 2009, Dell consiguió mantener el liderazgo sobre Acer por una diferencia mínima de 10.6 millones de computadoras vendidas (un aumento del 19.1%), quedando por detrás de HP (con 14.8 millones de unidades) y algo por delante de Acer (con 10.2 millones). El número de servidores puestos a la venta también aumentó en el segundo trimestre: de acuerdo con estimaciones de Gartner, Dell estaba en segundo lugar, con cerca de 550,000 servidores (un aumento del 35%), mientras la líder HP tenía 644,000 unidades, e IBM se situaba en tercer lugar con 270,000. Pero ninguna empresa de los sectores de hardware y software, donde los cambios son muy rápidos, puede darse por satisfecha con la cuota de mercado conquistada. El desafío ha quedado claro tras la reciente confusión ocurrida en el mercado de *notebooks*. Todos los grandes del sector han estado perdiendo terreno frente a atrevidos rivales en los últimos meses. De hecho apareció el iPad de Apple, que provocó que esta empresa duplicara su cuota de mercado mundial de *notebooks*, dejando atrás a Dell y a otras empresas de segundo nivel como ASUS, Lenovo y Toshiba, para ocupar el tercer lugar detrás de HP y Acer.

Apple y el nuevo iPad han golpeado a Dell donde más le duele. Dell nunca inventó un producto excepcional. Su mérito fue haber fabricado un producto básico que alguien más inventó y haberlo puesto al alcance del consumidor de una manera muy eficiente. Para alcanzar a Apple, es preciso algo más que eso. Apple es una empresa que innova, y eso es lo que siempre ha hecho a lo largo de toda su existencia.

En las nubes

Para aumentar sus ventas, los dirigentes de Dell quieren restar énfasis al hardware y dar prioridad al sector de servicios. La intención de la empresa es optar por la prestación de servicios, convertir productos comunes, de serie, en servicios que el consumidor tiene más dificultad para encontrar y en los que se le dificulta comparar precios.

Dell apuesta al interés cada vez mayor de su clientela corporativa por los servicios de consultoría en "la nube", es decir, computación basada en Internet que permite a las em-

presas aprovechar recursos, como software y almacenamiento, que proveedores como Dell hospedan de forma remota. De hecho, la adquisición de EqualLogic por parte de Dell en 2008, por $1,400 millones, y la asociación con el peso pesado del almacenamiento, EMC, permitieron a Dell proveer servicios de computación en la nube para empresas de tamaño medio y pequeño.

Algunos especialistas opinan que es preciso, además, cambiar de estrategia, dejar de dar prioridad a la venta de productos a corto plazo, y comenzar a pensar de aquí a cinco, 10 o 15 años buscando, al mismo tiempo, unir a la venta de esos productos un contrato de servicios con el comprador. Se requiere pensar con cuidado en el ciclo de vida de esos productos, en qué tipo de contrato está interesado el cliente corporativo; si es posible trabajar con clientes que quieren contratos de servicios prolongados; si está en condiciones de ofrecer algún tipo de servicio que comprenda varias etapas. Todo esto requiere conocimientos muy variados, nada parecido, por ejemplo, a la venta de *smartphones*.

Varias de las recientes adquisiciones hechas por Dell la empujan aún más hacia la prestación de servicios. La mayor adquisición realizada por la empresa ya forma parte de ese grupo de compras: un contrato de $3,900 millones, firmado en 2009 para la adquisición de Perot Systems, proveedora de gestión y soluciones en tecnología de la información (TI), actualmente en fase de integración a la unidad de Servicios de Dell.

"A veces creo que todo eso es poco y llega demasiado tarde", dice uno de sus más altos directivos. "Echo de menos una actitud más osada". Tan solo hay que comparar las adquisiciones de Dell y las de HP, añade. En 2008, HP amplió su oferta de servicios mediante la compraventa de una empresa líder —Electronic Data Systems— por más de $13,000 millones. Poco después, Oracle, empresa de software, compró Sun Microsystems por $7,400 millones, entrando así en el mercado de hardware para computadoras. El objetivo de esas empresas, según el directivo, es imitar a IBM, que vendió su unidad de computadoras a Lenovo y se trasladó al segmento de servicios con la adquisición de PricewaterhouseCoopers, en 2002, por $3,500 millones.

Dell tiene dinero e influencia para incrementar su estrategia mucho más allá de lo hecho hasta ahora, a pesar de la preocupación que causaban los tiempos difíciles vividos en Estados Unidos, que podría entrar nuevamente en recesión después de un breve periodo de recuperación.

Pero las adquisiciones de menor tamaño por parte de una empresa como Dell no deben despreciarse. En opinión de los ejecutivos de su área comercial, no importa si la adquisición es grande o pequeña. Lo que importa es saber si la adquisición encaja de forma lógica en la estrategia de la empresa o la amplía. En este sentido, ¿estará Dell comprando crecimiento y destruyendo valor?

Aunque la adquisición de 3PAR tenía sentido tanto para Dell como para HP, ya que ambas requerían ampliar sus servicios, el precio que estuvieron dispuestas a pagar era ilógico. La batalla de ofertas entre las dos empresas estuvo más relacionada con la política de HP y de Dell que con la adquisición de 3PAR. Según la prensa, hubo una dosis de ego en esa historia, ya que HP se había librado de su consejero delegado, Mark Hurd, en agosto de ese año, y quería probar al mundo que podía tomar decisiones estratégicas muy bien sin él. En cuanto a Dell, la empresa quería abatir a HP, porque perjudicó seriamente a su negocio de computadoras.

Todo para todos

Dell necesita concretar más enfoque ya que, en opinión de muchos, la estrategia actual ha llegado mal y tarde: otras empresas han estado aumentando su sector de servicios desde

hace mucho más tiempo que Dell. Parte del desafío de la empresa consiste en librarse de la obsesión por las eficiencias internas y dar prioridad al lado externo. Es preciso salir, convivir con el cliente y con la distribución, y prestar atención no solo a lo que la competencia está haciendo en sus mercados, sino también a lo que se está haciendo en otros mercados.

Algunos especialistas temen que Dell no sea capaz de articular sus prioridades. ¿Qué quiere la empresa? ¿Smartphones para el consumidor? ¿Tiendas de productos y servicios con todo lo que sus clientes corporativos desean? O bien, está ocultando sus apuestas, o no sabe hacia dónde ir, o quiere ser grande en todas las áreas, como HP, que actúa en ambos mundos. En la actualidad, parece que la empresa no sabe dónde desea tener mayor impacto. Esto, desde luego, afecta la forma como la fuerza de ventas visualiza a la empresa, y este grupo de ejecutivos ponen en duda su permanencia en la misma, en el largo plazo.

Dell está intentando ser un negocio de TI que actúa en todas las áreas, una empresa diversificada. El problema es que es muy difícil hacer todo bien. Es difícil creer que Dell pueda competir con todas esas empresas poderosas que llevan mucho más tiempo en el negocio y, en algunos casos, con productos mucho mejores.

Resulta difícil que empresas como Dell intenten meterse en incontables segmentos diferentes. Dicho intento puede acabar siendo muy caro y confuso, además de mandar señales equivocadas no solo hacia dentro de la empresa, sino también hacia el mundo exterior, que acaba sin saber qué quiere la empresa. Dell necesita recordar que “no es necesario dominar toda la cadena de valor para que en la empresa haya valor”.

Fuentes: www.americaeconomia.com, “¡Llega tarde y mal la estrategia de diversificación de Dell?”, 18 de octubre de 2010; http://www.channelinsider.es

Preguntas para discusión

1. ¿Cómo pueden los directivos de Dell revitalizar a una fuerza de ventas que se encuentra desmoralizada ante el tambaleo de la empresa?
2. Si usted fuera un consultor en relaciones públicas, ¿qué aconsejaría a Dell para contrarrestar los efectos negativos sobre su imagen del hecho de no ganar la puja por 3PAR? ¿Cómo debieron apoyar las RP el lanzamiento del *smartphone*?
3. ¿Qué sugerencias daría a los directivos del área de ventas de Dell para comenzar a definir una estrategia de diferenciación basada en los servicios?
4. La empresa atiende tanto al mercado de los consumidores como al de los negocios. ¿Existe algún conflicto de intereses entre las áreas por este hecho? De ser afirmativa su respuesta, ¿qué recomendaría para resolverlo?
5. Suponiendo que Dell decidiera apoyar las ventas con base en estrategias de promoción, ¿cree usted que es una buena medida, considerando la situación por la que atraviesa la compañía? Analice las ventajas y desventajas, y sugiera qué tipo de promoción de ventas sería la más adecuada.
6. De acuerdo con el caso, uno de los problemas de Dell ha sido la mezcla de productos y servicios que ofrece a sus diferentes mercados. ¿Piensa usted que esto que debe modificarse? De ser así, ¿de qué forma?

Preguntas de examen

1. En el contexto de canales de ventas, ¿por qué es importante realizar la segmentación y la búsqueda de mercados meta?
2. ¿Cómo pueden usarse las técnicas de promoción de ventas para ayudar al esfuerzo de ventas?
3. Con base en ejemplos adecuados, explique cómo ayuda RP a la función de ventas.
4. Explique el significado de las técnicas promocionales de "empujar" y "halar". ¿Cómo ayuda cada uno de los ejecutivos de ventas a planear sus ventas con más efectividad?
5. ¿Qué significa PUV? ¿Cómo puede utilizarla el personal de ventas?
6. ¿Cómo pueden ayudar al proceso de ventas los nuevos métodos de promoción por Internet?

5 Ventas en el mercado internacional

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Comprender los términos económicos relacionados con el comercio internacional.
2. Apreciar la naturaleza de los distintos tipos de acuerdos de representación en el extranjero.
3. Tener un conocimiento funcional de muchos de los grupos comerciales del mundo.
4. Evaluar el rol de la cultura en las ventas en el mercado internacional.
5. Conocer cómo organizarse para las ventas en el mercado internacional.
6. Apreciar los efectos de la contratación en todo el mundo y de efectuar alianzas.

CONCEPTOS CLAVE

- agente
- balanza de pagos
- casas exportadoras
- comercio invisible
- cultura
- déficit comercial
- distribuidor
- exportación
- mercado internacional
- mercados multinacionales
- otorgamiento de licencias
- sociedad de riesgo compartido
- subsidiaria
- superávit comercial
- teoría de costos comparativos
- ventas directas e indirectas

5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo exploramos las características de las ventas en el mercado internacional y examinamos las circunstancias y los conflictos que surgen de ellas. Las compañías que consideran la posibilidad de entrar en los mercados extranjeros necesitarán desarrollar conocimientos especializados y experiencia en estas áreas.

Algunos gerentes de ventas piensan que vender en el extranjero es demasiado difícil, pero casi todos los que lo intentan ven que, aunque es "diferente", no es más demandante que vender en el mercado nacional. Por mucho, el éxito depende de la actitud, del enfoque de la empresa y de las cualidades del personal de ventas; no todo representante de ventas es adecuado para esta tarea desde el punto de vista de la comprensión y la empatía concernientes al mercado exterior. Esperamos que el texto contribuya al desarrollo de las cualidades personales necesarias para el éxito de las ventas. El capítulo se concentra, específicamente, en los aspectos de las ventas internacionales con los cuales debe estar familiarizada la empresa exportadora, o que tiene contemplado exportar.

Año tras año, firmas que nunca han vendido en el extranjero se unen a la importante y, con frecuencia, muy redituable comunidad de exportadores u otorgantes de licencias, y algunas establecen acuerdos conjuntos o compañías subsidiarias en otros países. Uno de los problemas que se presentan para la economía de muchos países de América Latina es que, a pesar de las exhortaciones gubernamentales para que las compañías participen en el mercado internacional, muchos ejecutivos se muestran aprehensivos debido a los mitos que con frecuencia envuelven este tema. Ahora nosotros intentaremos desvanecerlos examinando los aspectos económicos más relevantes de las ventas en el mercado internacional.

5.2 ASPECTOS ECONÓMICOS

Muchos bienes que compramos son importados, y por todas partes leemos que las compañías luchan por aumentar sus exportaciones. Los gobiernos exhortan, amenazan y prometen persuadir a la comunidad de negocios para que participe en los mercados extranjeros y exporte más. La exportación es necesaria para la supervivencia de una economía.

Los países de América Latina no son autosuficientes. Muchas de sus materias primas y alimentos deben comprarse en otras naciones, es decir, deben importarse. Digamos que para pagar por nuestras comodidades, debemos exportar. La contabilidad para estas transacciones se representa por el saldo de las cuentas comerciales que muestran la diferencia entre los ingresos y los gastos en el extranjero. La diferencia entre los ingresos por exportaciones y los gastos por importaciones (la inclusión de transacciones "invisibles" se manejará más adelante) se conoce como **balanza de pagos**. Ahora se verá con más detalle lo que esto significa.

Balanza de pagos

Los bienes que pasan de un país a otro deben pagarse; el comercio entre países implica la generación de deudas entre países. Durante un periodo de quizás un año, un país puede sumar lo que ha pagado, o aún debe, por los bienes importados de otros países. De la

misma manera, el país suma cuánto le pagaron, o todavía le deben, los otros países por los bienes que exportó. Cuando la cantidad exportada excede a la cantidad importada, se dice que el país en cuestión tiene una balanza comercial favorable, o un **surperávit comercial**. Si la importación de bienes excede a la exportación, entonces se dice que el país tiene una balanza comercial adversa, es decir, un **déficit comercial**.

Los pagos de los bienes físicos no son los únicos elementos implicados en el comercio internacional. También surgen deudas entre los países por servicios prestados por un país a otro. Como en realidad no es posible ver esos servicios, se conocen como exportaciones o importaciones **invisibles**. Por ejemplo, Banco Azteca da servicios de colocación de créditos al consumo para otros países de Centro y Sudamérica y los pagos de los intereses que deben esos países se reciben en México. Los pagos por servicios de mensajería, el ingreso por el turismo y las asesorías comerciales de expertos son otros ejemplos de invisibles.

Para ubicar la posición de un país respecto al comercio internacional —su balanza de pagos—, se deben comparar las exportaciones totales del país (visibles e invisibles) con el total de importaciones (visibles e invisibles). En el largo plazo, los pagos de un país por las importaciones y los ingresos por las exportaciones deben equilibrarse. Si un país se encuentra en déficit, puede elegir entre dos opciones para estabilizarse:

1. *Reducir los gastos en bienes importados*, es decir, reducir el gasto en el extranjero, en artículos como defensa y ayuda exterior, e intentar desanimar a los ciudadanos de viajar a otros países para impedir que el dinero se gaste en el extranjero.
2. *Vender más bienes y servicios en el exterior para aumentar el ingreso proveniente del extranjero.* Se puede animar a los turistas extranjeros para gastar más dinero al interior del país, o alentar la inversión extranjera para que genere más ingresos.

Mientras que la primera alternativa puede ser efectiva en cierto grado, hay un límite para la posible reducción de gastos de este tipo; por lo tanto, la segunda alternativa —vender-vender bienes y servicios en el extranjero— es la que deben contemplar los países, si quieren mantener y mejorar sus estándares de vida y evitar una crisis en la balanza de pagos. Para comprender bien estos aspectos, a continuación se hará una breve revisión que ayude a comprenderlos.

Un país con un superávit en la balanza de pagos puede recibir pagos de las reservas de moneda extranjera del deudor, recibir el saldo en oro, dejar el dinero en el país deudor y usarlo para comprar bienes y servicios en el futuro, o prestar el dinero al país deudor para pagar deuda y recibir interés sobre el préstamo, mientras tanto. De la misma manera, un país con un déficit en su balanza de pagos tendrá que bajar sus reservas de moneda extranjera, pagar en oro, solicitar un préstamo a otros países para pagar la deuda, o conservar el dinero en términos de crédito que más tarde el país acreedor usará para comprar bienes y servicios.

En esencia, la balanza de pagos es un registro contable con información de varias fuentes que se ingresa en los libros por partida doble. Si hay un déficit en la cuenta actual, es decir, si importamos más bienes y servicios de los que exportamos, este déficit debe compensarse con un superávit en la cuenta de capital para ajustar las cuentas. La cuenta de capital registra compras y ventas de bienes, como acciones, bonos, terrenos, etcétera. Existe un superávit en la cuenta de capital, o en el flujo de entrada de capital neto, si las entradas por ventas de acciones, bonos, terrenos, depósitos bancarios y otros bienes exceden los pagos de nuestras propias compras de bienes extranjeros.

Si el gobierno debe alcanzar un balance en las cuentas con un déficit actual, esto significa ya sea pedir prestado en el extranjero, o bien, reducir las reservas en oro del gobierno y/o las reservas en moneda extranjera. Estos préstamos o reducciones se registran en las

cuentas de capital como cifras positivas y, con ello, se compensan los registros negativos representados por un déficit en una cuenta corriente, de manera que los libros cuadren.

Como se apreciará, un país puede financiar el déficit de una cuenta corriente solo si tiene reservas ilimitadas de oro o de moneda extranjera, o poder ilimitado para obtener préstamos en el extranjero. A la larga, es difícil y costoso sostener los déficit persistentes de cuenta corriente, los cuales, además, dañan la economía. Las exportaciones totales deben pagarse con importaciones totales, de modo que si en un país disminuyen las exportaciones, las importaciones también deben reducirse, a menos que la deficiencia en exportaciones pueda volverse positiva en las formas especificadas. Ahora, apreciaremos la importancia que tiene para un país mantener su volumen de exportaciones.

Otros factores económicos

Es pertinente considerar algunos de los sucesos más importantes en el mundo comercial durante los últimos 20 años. Es difícil comentar los efectos generales de estos acontecimientos, ya que las diferentes industrias y compañías individuales se han visto afectadas de diferentes maneras. Algunas compañías sienten que han tenido efectos beneficiosos sobre su situación comercial, mientras que otras sienten que su posición competitiva se ha visto mermada seriamente.

Unión Europea (UE)

La Unión Europea se llamaba anteriormente Mercado Común y, en ocasiones, todavía se hace referencia a este título. El Mercado Común se estableció de forma legal el 25 de marzo de 1957, mediante la firma del Tratado de Roma entre los gobiernos de Francia, Alemania Occidental, Italia, los Países Bajos, Bélgica y Luxemburgo. Desde entonces, las filas europeas se han expandido ante la inclusión de Irlanda, Dinamarca, Grecia, España, Portugal y Reino Unido; a estos se sumó más tarde Alemania Oriental después de la reunificación alemana en 1990. Más reciente es la admisión de Austria, Suecia y Finlandia, y en 2005 se sumaron Polonia, Hungría, Letonia, Estonia, Eslovaquia, Eslovenia, Lituania, Malta, Chipre, la República Checa, Rumania y Bulgaria. Por su parte, Turquía, Croacia y la antigua República Yugoslava de Macedonia ahora buscan su incorporación. El Mercado Común también se conoció con el nombre de Comunidad Económica Europea (CEE) y, posteriormente, como Comunidad Europea (CE). Las siglas CE todavía se usan, pero ahora para el título de Comisión Europea. Estos cambios de nombre son el resultado de que, conforme la organización creció y maduró, comenzó a ver su papel más como una unión política y no solo como un bloque comercial. En los últimos años, su título cambió una vez más al de Unión Europea (UE), como reflejo de su papel de influencia política.

El objetivo inicial del tratado era permitir el movimiento libre de bienes, servicios e individuos dentro de la UE, eliminando los diferenciales de impuestos, controles de fronteras y otras formas restrictivas. Desde esos primeros años, el movimiento hacia este propósito ha sido lento por razones económicas y políticas. De hecho, fue este aspecto político el que mantuvo a Gran Bretaña fuera de la UE durante muchos años. Gran Bretaña no se considera realmente europea —argumento que prevalece hasta la fecha—, actitud evidenciada en la renuencia nacional de adoptar el euro y en su tendencia a ver a la Unión Europea como un ente económico más que como una unión política.

Para 1982 (en el vigésimo quinto aniversario de la UE), el impulso para un solo mercado europeo estaba estancado. Existen todavía muchas barreras no arancelarias. El movimiento libre de bienes se entorpece por los variados sistemas fiscales, las restricciones en la procuración pública (para incluir ofertas solo de proveedores nacionales), y diferentes estándares de protección técnica y del consumidor. Por ejemplo, las tasas del impuesto al valor agregado (IVA) aún difieren entre los países.

Una oportunidad de cambio llegó en 1984, cuando Jaques Delors (antes ministro de Finanzas) asumió la presidencia de lo que entonces era la Comunidad Europea. Él fue quien desarrolló el concepto de un mercado abierto dentro de la comunidad para crear el mercado único más grande del mundo occidental. Aunque esto en esencia no era nada nuevo, hizo su declaración al término de la recesión económica de finales de la década de 1970 y principios de la de 1980, durante la cual los Estados miembros se habían volcado hacia dentro, defendiendo sus mercados nacionales en contra de la competencia europea. Lord Arthur Cockfield, el comisionado de la CE a cargo del portafolio del mercado interno, desarrolló un programa para que los obstáculos restantes para el comercio fueran eliminados para el 31 de diciembre de 1992. El programa fue presentado ante los jefes de gobierno en una reunión cumbre en Milán, Italia, en junio de 1985, y con el tiempo la *Ley Europea Única* (SEA, por las siglas de *Single European Act*) entró en vigor en julio de 1987. La ley considera 300 medidas que deberían completarse si la filosofía del mercado único procediera de acuerdo con lo planeado. Con la finalidad de asegurar el proceso de toma de decisiones, se eliminó el poder de veto y estas resoluciones serían *aceptadas* por una "mayoría calificada". Después, estas 300 propuestas iniciales se redujeron a 279, al eliminar algunas de ellas y reagrupar otras. Las características principales de la *Ley Europea Única* son:

a) Establecimiento de un Mercado Europeo Único.
b) Los productos aprobados en cualquiera de los países de la Unión pueden comercializarse en todo el territorio de la Unión Europea.
c) La apertura progresiva de contratos del gobierno y públicos a todos los contratistas de la UE, en términos de igualdad.
d) Servicios de telecomunicaciones y tecnologías de la información (TI) más competitivos y eficientes en toda Europa.
e) Eliminación del papeleo burocrático en los fletes por carretera; los servicios de mensajería entre países miembros deben proporcionarse en términos igualitarios y debe haber más competencia entre las rutas aéreas, con tarifas globales de menor costo.
f) Los bancos deben ser libres de prestar servicios de banca e inversión en cualquier parte de la Unión Europea; las aseguradoras tendrán mayor libertad para cubrir riesgos en los países miembros.
g) Las restricciones sobre el movimiento de capital deben abolirse.
h) Armonización de las leyes nacionales sobre patentes y marcas registradas.
i) Las calificaciones profesionales obtenidas en un país deben aceptarse en toda la Unión Europea.

Por supuesto, existen otras características, pero estas son las más significativas.

Un folleto publicado por el Departamento de Comercio e Industria (CDI) quizá resume de mejor manera cómo las compañías podrían aprovechar el mercado único en términos de protección de sus mercados existentes y para el desarrollo de otros nuevos.[1] Esto es irónico porque otros miembros de la UE tienen una mentalidad europea más arraigada. Tienden a ver los mercados de los otros como sus propios mercados nacionales, mientras que las compañías del Reino Unido todavía tienden a ver la venta en los países de la UE como

exportaciones. Esto se resalta porque desde que el Reino Unido entró a la UE con su población actual, de casi 60 millones, siempre ha operado con un déficit neto en su balanza comercial con sus socios europeos. El folleto del DCI recomendaba que las compañías hicieran varias preguntas clave relacionadas con sus negocios:

1. ¿De qué manera el mercado ha cambiado nuestro negocio?
2. ¿Debemos convertirnos en un negocio europeo y ver a Europa como nuestro mercado principal, y no solo al Reino Unido?
3. ¿Convertirnos en un negocio europeo alterará la escala de las cuentas meta en nuestros planes?
4. ¿De qué manera somos vulnerables al incremento de competencia en nuestros mercados actuales?
5. ¿Debemos formar vínculos, fusionar o adquirir negocios para fortalecer nuestra presencia en el mercado, ampliar nuestra línea de productos y servicios, y dispersar nuestro riesgo financiero?
6. ¿Son nuestra estructura y administración adecuadas para explotar nuestras oportunidades o defender nuestra posición comercial?
7. ¿Qué capacitación en idiomas o habilidades necesitamos para enfrentar el mercado único?
8. ¿Quién en nuestras empresas se hará responsable de decidir cómo obtener lo mejor del mercado único?

El folleto, aunque establece lo que era evidente en 1992, al menos enfocaba los pensamientos de manera formal en estos aspectos. En particular recomendaba que, en el campo de *ventas*, la compañía debería hacerse cinco preguntas clave. La respuesta a cada una de estas preguntas podía obtenerse voluntariamente de una lista de sugerencias:

1. ¿Cómo se llega a los clientes?
   - Investigar su estructura comercial, es decir, si son mayoristas y/o minoristas.
   - Identificar los puntos de compra.
   - Averiguar los procedimientos de compra, términos y prácticas, como la moneda preferida para la facturación (que ahora, con excepciones, ya está estandarizada con el euro).
   - Considerar cuánto dominio del idioma local es necesario.
   - Examinar los diferentes enfoques de ventas, incluyendo corredores y agentes.
   - Investigar cómo la competencia usa la publicidad, las promociones y los descuentos comerciales.
2. ¿Cómo es posible vender en este mercado?
   - Considerar el marketing regional de prueba.
   - Establecer las metas de ventas.
   - Decidir el presupuesto total para ventas y promoción.
   - Decidir cuál es la organización de las ventas.
3. ¿Qué material impreso de ventas se necesita?
   - Evaluar qué tan adecuado es el material existente para los mercados europeos.
   - Considerar la necesidad de rediseñarlo para atraer a nuevos clientes.
   - Planear la traducción cuando sea necesario.
4. ¿Cómo se debe hacer la publicidad?
   - Examinar la publicidad existente.
   - Evaluar las diferencias entre los costos y la disponibilidad en los medios nacionales.
   - Decidir el presupuesto para publicidad.

5. ¿Cómo se prestará el servicio después de la venta?
   - Considerar los méritos relativos y los costos de la provisión directa o la subcontratación.

El concepto de un mercado único ya no es un escenario futuro sino una realidad. Las compañías que no han incluido en sus planes los cambios que conlleva el mercado único —y que continuará ocasionando—, se encuentran ante una competencia mayor para la cual están mal preparadas. Las compañías exitosas serán siempre las que se han preparado para el mercado único desde hace años. Un estudio realizado en 1990 por la Confederación de la Industria Británica en 200 compañías encontró que las tres cuartas partes habían emprendido revisiones estratégicas, como respuesta a los cambios de 1992. Es importante recordar que de muchas formas, el año 1992 representó solo un paso más, pero uno enorme, en el trayecto de 40 años hacia un comercio libre y genuino en la Unión Europea.

En un nivel más general, de acuerdo con los términos del Tratado de Roma (el cual dio inicio a la Unión Europea en 1957), los países miembros son independientes de sus gobiernos nacionales y no pueden aceptar instrucciones de ellos. Sus propuestas están sujetas a las sanciones oficiales del Consejo de Ministros (europeos) y los miembros electos de manera democrática del Parlamento Europeo. Esto significa que las decisiones que en última instancia afectan a la industria de Reino Unido están fuera del control directo de su gobierno, y en muchas áreas del comercio la Unión Europea realiza las negociaciones en nombre del RU. Este proceso de europeización fue llevado más allá por los términos del Tratado de Maastricht (o Tratado de la Unión Europea), el cual resultó controversial en la arena política del Reino Unido. Todavía existe una división profunda dentro de los partidos políticos sobre los méritos relativos a las propuestas del tratado. Aunque se vislumbra que al final la Unión Europea será similar a la de Estados Unidos, pues cada país miembro hará las veces de un estado (incluso se le ha llamado Estados Unidos de Europa), ¿podrá esto algún día convertirse en una realidad, tomando en cuenta las diferencias de actitud, cultura, idioma e incluso religión? Es difícil visualizar un programa de marketing paneuropeo similar al de Estados Unidos. Una tendencia continua hacia la unidad política y económica planteará muchas oportunidades (y amenazas) para las compañías dentro de la Unión Europea, pero las cosas no cambiarán de un día para otro. Habrá más de esos periodos transitorios lentos y tal vez pasen décadas antes de que se logre una integración similar a la actual de Estados Unidos. Hemos visto los primeros pasos hacia esta meta con la introducción de una unidad monetaria común —el euro— que ha sido aceptada por una mayoría abrumadora de los países miembros.

Una propuesta interesante, postulada por Charles Betz de la organización de consulta europea Carré Orban y Paul Ray International, es que cada país europeo adopte una especialización particular, por ejemplo:

- **Alemania** se especializará en ingeniería de alta tecnología.
- **Países Bajos** se concentrará en las industrias de servicio (como almacenamiento y distribución de petroquímicos).
- **Bélgica** será un nodo central de la comunidad a través de Bruselas, adoptando un papel burocrático.
- **Francia** se volverá más técnica.
- **Suiza** permanecerá fuera de la Unión Europea, actuando como centro financiero y protector neutral del dinero.
- **Austria** puede tener un papel importante como puente entre la Unión Europea y los otros países de Europa Oriental.

- **Turquía** (que actualmente busca su ingreso) se convertirá en una base de manufactura poco costosa produciendo bienes para Medio Oriente y el norte de África.
- **Italia**, **España** y **Grecia** serán los "ganadores" ya que tienen niveles razonables de mano de obra disponible y efectiva en costos.
- **Portugal** tiene costos bajos de mano de obra y es, básicamente, una economía agrícola, lo que le confiere un lugar natural desde el cual puede vender vegetales cosechados en invierno a los países más acaudalados del norte.
- **Dinamarca** ha cambiado su independencia escandinava por la habilidad de comerciar con la Unión Europea, y debe tener buenos resultados con los diseños innovadores.
- **Polonia** se especializará en la industria de la construcción y en aportar trabajadores para la industria del hospedaje, como fontaneros y personal para hoteles.
- **Irlanda** quizá logre resolver sus problemas políticos con el norte, y con sus costos bajos de mano de obra estará en una buena posición para competir en el área de manufactura y ensamblaje.
- El **Reino Unido** mostrará liderazgo en el financiamiento de la consolidación de industrias, a través de todas las fronteras nacionales.
- **Suecia** y **Finlandia** desarrollarán su experiencia establecida en maquinaria de precisión y equipo de telecomunicaciones.

Estas son solo las conjeturas de un experto, pero es inevitable que haya un movimiento hacia la especialización individual de los países miembros de la Unión Europea.

Organización Mundial de Comercio (OMC)

Quizás uno de los sucesos más importantes de los últimos años ha sido una tendencia difundida y sostenida hacia el proteccionismo. La mayor parte del comercio mundial está sujeta al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (*General Agreement on Tariffs and Trade*, GATT). Este es un acuerdo complejo, pero sus características más importantes se resumen en cuatro principios fundamentales:

1. *Sin discriminación:* Los países miembros están de acuerdo en que cualquier concesión de aranceles o ventaja comercial otorgada a un país, ya sea miembro o no del GATT, debe otorgarse a todos los países miembros.
2. *Consulta:* Se requiere que los países miembros se reúnan bajo los auspicios del GATT para discutir cualquier problema que pueda surgir.
3. *Negociación de aranceles:* La idea que al principio inspiró el desarrollo del GATT es que los aranceles debían estar sujetos a la negociación. Se esperaba que estas negociaciones se encaminaran a reducir y, con el tiempo, a eliminar los impuestos de aduanas.
4. *Liberalización del comercio:* La dirección de las modificaciones de la OMC, de la cual se derivan los principios descritos, es una liberalización continua del comercio mundial. Con este objetivo en mente, las cuotas de importación y los requerimientos para las licencias (restricciones tradicionales que tienen los países y que limitan el volumen y los tipos de importaciones) ahora están prohibidos. La idea es que la protección temporal debía permitirse para cada industria local de cada nación, exclusivamente a través de tarifas aduanales hechas a la medida.

El efecto del GATT en los años de la posguerra ha sido eliminar algunas protecciones a los mercados nacionales. Como resultado, los acuerdos del GATT han sido responsables, en parte, de un crecimiento considerable en el ya mencionado comercio internacional. Desde entonces, esta liberalización del comercio se ha alentado con una serie de acciones.

Ha habido una amplia adopción de medidas comerciales restrictivas que caen fuera de las reglas formales del GATT. Por ejemplo, las restricciones de exportación voluntarias y la legislación *antidumping*.

La OMC ha sugerido que, excluyendo los productos agrícolas, ahora el volumen de comercio internacional afectado representa más del 5% del volumen total del comercio internacional y tiene un crecimiento estable. Sin embargo, los principios de la OMC han dado como resultado aranceles promedio sobre los bienes manufacturados que disminuyeron más del 40% en los primeros 30 años de vida de la organización —desde su fundación en 1947 como Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT)—, y que continúan disminuyendo desde que se convirtió en la OMC en 1995, aunque de manera menos drástica.

Estas reducciones en los aranceles se negocian en las reuniones del GATT. La octava y última ronda exitosa comenzó en Uruguay en 1986 y, originalmente, se estableció que terminaría en diciembre de 1990. El hecho de que concluyera hasta 1995 refleja la carga y la dificultad de las negociaciones implicadas. La Ronda de Uruguay progresó poco sobre las nuevas reglas y la reducción de aranceles, aunque hubo un nuevo acuerdo general sobre el comercio de servicios. No obstante, un obstáculo fundamental para llegar a un acuerdo fue la disputa entre los miembros de Estados Unidos y la Unión Europea en relación con una política común de agricultura. Estados Unidos insistía en que era esencial una reforma de los subsidios asignados a los agricultores de la UE para llegar a un acuerdo del GATT y pedía la abolición de todos los subsidios agrícolas en un periodo de 10 años. Al principio, parecía que Estados Unidos y la Unión Europea no llegarían a un acuerdo sobre tales subsidios y que la Ronda de Uruguay degeneraría en un estancamiento con un retorno a las políticas de proteccionismo, en especial, por parte de Estados Unidos. Sin embargo, después de pláticas intensivas y mucha diplomacia, se resolvieron los asuntos y las discusiones, y se pudo seguir adelante, aunque con algunos tropiezos.

La ronda actual de negociaciones —que comenzó en 2001 y se conoce como la Ronda de Desarrollo Doha—, comenzó en Doha, Qatar, con reuniones subsiguientes en México (2003), Hong Kong (2005), Ginebra (2006), Postdam (2007), Davos (2008), y hasta la fecha (2010) sigue sin conclusión.

Europa Oriental

Un evento significativo en los años recientes fue el colapso del comunismo, y los cambios en Europa Oriental que esto precipitó. La naturaleza e importancia de estos cambios son temas complejos, pero baste decir que muchos de los países de Europa Oriental antes "cerrados", ahora están abiertos al comercio con sus vecinos y países de todo el mundo. En un intento por desarrollarse, muchos sistemas económicos que antes poseían una planeación centralizada ahora son socios comerciales disponibles y ansiosos por hacer negocios con compañías organizadas e interesadas en ello.

La necesidad de continuar las exportaciones

Sin duda, la economía mundial está experimentando cambios básicos en la composición y dirección del comercio internacional, en términos de tamaño, dirección y características de los movimientos de capital. Gran Bretaña ha cambiado de una posición en la que tenían una fuerte dependencia de las importaciones de petróleo a la autosuficiencia. Relacionado con esto, las cuentas de la balanza de pagos mostraron un superávit hasta la década de 1980, época en la cual volvió a caer en un déficit. A pesar de ello, la necesidad

de exportar es tan imperativa como siempre. Mientras los cambios representan un reto para los exportadores, solo puede esperarse que la respuesta que evocan conlleve el bienestar y la prosperidad de todos.

Aunque el incremento en las exportaciones de bienes y servicios es por el interés de las naciones, las empresas particulares tienen objetivos más egoístas de oportunidades de rentabilidad. Sin embargo, hay otros factores que deben considerarse y que se estudiarán a continuación.

5.3 VENTAS INTERNACIONALES A NIVEL DE COMPAÑÍAS

El hecho de que la prosperidad de la economía dependa de las ventas en el extranjero no deja de ser relevante para las empresas. Sin embargo, existen varias razones importantes de por qué las compañías se benefician de las ventas en el mercado internacional.

1. *Comercio debido a la falta de disponibilidad de un producto específico:* Es claro que este comercio es beneficioso cuando un país puede importar un bien que no le es posible producir. Por ejemplo, Costa Rica importa aproximadamente el 90% del petróleo que consume, porque este producto no abunda en ese país. En otros casos, puede ser que un producto o proceso esté protegido por una patente y solo pueda fabricarse si una empresa compra los derechos o llega a un acuerdo de licencia.
2. *Comercio debido a diferencias internacionales en cuanto a costos comparativos:* La base del comercio internacional entre países se puede explicar en términos de la **teoría de los costos comparativos** del economista David Ricardo. La teoría establece que los países obtendrán ganancias si cada uno exporta productos cuyos costos de producción son comparativamente más bajos, e importa productos cuyos costos de producción son comparativamente más altos. Aunque este principio se aplica sobre todo en conexión con el comercio internacional, es evidente que funciona en todas las formas de producción. Es un concepto similar al beneficio de la división del trabajo, en el sentido de que se obtienen beneficios cuando las personas no trabajan en lo que pueden hacer mejor, sino cuando trabajan en lo que pueden hacer mejor que los demás. El país más productivo obtiene beneficios con la especialización en los bienes que produce mejor y, entonces, debe importar los bienes en los que, en comparación con otros, es menos bueno.
3. *Comercio debido a la diferenciación del producto:* En muchas industrias el producto de cada empresa tiene algún elemento diferenciador que lo distingue de alguna manera de los productos fabricados por otras empresas. La diferenciación puede sustentarse en términos de calidad, diseño o, incluso, en una diferencia intangible, como la imagen percibida del producto por los clientes. Este último factor es evidente en casos como el de la cerveza, lo cual explica por qué México exporta este producto a otros países.

Es importante observar que la decisión de exportar e importar en un mercado económico libre no la toma el país como unidad colectiva, sino las empresas particulares que esperan obtener beneficios del comercio extranjero. Hemos examinado tres grandes razones de por qué las empresas participan en las ventas en el extranjero, pero existen otras razones con circunstancias más específicas:

a) Volverse menos vulnerable a los efectos de la recesión económica, en particular en el mercado nacional, y para contrarrestar las fluctuaciones del mercado.

b) Por una pérdida en la participación del mercado local, ante el incremento en la competencia.
c) Aprovechar las tasas de crecimiento más rápido en la demanda de otros mercados.
d) Utilizar el superávit o aprovechar el exceso de capacidad de producción.
e) Pérdida de participación en el mercado local por obsolescencia del producto. Los bienes que se vuelven técnicamente obsoletos en economías desarrolladas aún son adecuados en economías menos avanzadas. Por ejemplo, el papel para atrapar moscas se ha sustituido por aerosoles, pero el primer producto es relativamente poco costoso y todavía tiene demanda en países en desarrollo.
f) Para lograr los beneficios de corridas de producción largas y ganar economías de escala: si la empresa puede expandir su producción logrará una reducción del costo promedio y, por ende, en el precio no solo en los mercados extranjeros, sino también en el mercado propio, lo que quizá lleve a una mayor expansión en este último.
g) La empresa tiene habilidades o conocimientos especiales para producir un artículo que no está disponible en el mercado extranjero.
h) Solo por la existencia de una demanda potencial respaldada por el poder de compra, el cual quizás es el incentivo más fuerte de todos.

Hasta aquí se estudiaron algunos de los principales factores económicos relacionados con la venta en el extranjero. Esta cobertura no es exhaustiva, ya que se han escrito libros completos sobre la economía en el comercio internacional.

Comenzamos este capítulo estableciendo que vender en el extranjero era distinto de vender en el mercado nacional. Mientras que los factores económicos son importantes, solo los factores no económicos pueden explicar los diferentes patrones de consumo de dos países con ingresos *per cápita* similares. Vender en el extranjero es un fenómeno cultural y económico, por lo que ahora estudiaremos el área de las influencias culturales en los mercados extranjeros.

5.4 FACTORES CULTURALES EN LAS VENTAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL

En esencia, la **cultura** es el distintivo de vida de la gente que no se transmite de manera biológica. Este comportamiento aprendido pasa de una generación a otra, evolucionando y cambiando en el transcurrir del tiempo. Una sociedad se organiza de tal manera que las personas que se adhieren a las normas culturales reciben recompensas, mientras que las que se desvían son "castigadas" en mayor o menor grado dependiendo de la cultura. Como una sociedad necesita cambiar y evolucionar, también lo harán las normas culturales, de manera que los "antiguos" patrones de comportamiento ya no tendrán recompensa, mientras que los nuevos sí. De esta forma, la sociedad se sostiene y produce los tipos de comportamiento y respuestas necesarios para sobrevivir.

Este principio de recompensa y castigo en la cultura es importante al vender en el extranjero. La cultura en la cual vive una persona afecta sus patrones de consumo, las percepciones de los productos específicos y los significados que estos confieren. Por esto, solo ciertos productos y prácticas de ventas que perciben los individuos como normales serán aceptables para su cultura. Se deduce que las empresas que venden en el exterior deben comprender cómo funciona la cultura en cada mercado extranjero, de manera que

sus enfoques de ventas se puedan adaptar de acuerdo con ello. Para ofrecer valor en el mercado, una empresa que desea realizar ventas debe comprender el sistema de valores de los mercados extranjeros y esto conlleva un conocimiento de la influencia de los factores culturales.

La cultura incluye elementos tanto abstractos como materiales. Los elementos abstractos son valores, actitudes, ideas y religión. Estos son patrones de comportamiento aprendidos que se transmiten de una generación a otra. Los elementos materiales de la cultura son niveles y tipos de tecnología, así como los patrones de consumo dentro la sociedad.

El modelo de integración y capacidad de respuesta de Prahalad y Doz (figura 5.1) ha demostrado ser valioso para representar el enfoque que pueden adoptar las empresas en sus operaciones internacionales.[2]

Según este modelo, una empresa opta por mantener sus productos y servicios estandarizados en todos sus mercados internacionales (como Coca-Cola), o elige adaptar la oferta de productos a las necesidades culturales del país respectivo (por ejemplo, los pantalones Levi's). Sin embargo, según este modelo, la competitividad sostenida se logra, de manera ideal, si las compañías luchan por alcanzar un equilibrio de "pensamiento global, actuación local". Después, la empresa y sus empleados no solo son capaces de integrarse por completo a la cultura, sino también de responder de manera adecuada a las demandas y necesidades culturales del mercado específico, con lo que se llega a una situación de "ganar-ganar".

Una comprensión de la forma en que la sociedad organiza sus actividades económicas y el tipo de tecnología usada es importante para vender en el extranjero. Es evidente que una empresa tendría dificultad para vender maquinaria microelectrónica avanzada a una cultura con economía primitiva basada en la agricultura. En ese caso, la tecnología "adecuada" tendrá una mayor oportunidad de aceptación.

Las compañías que venden en el extranjero deben desarrollar habilidades culturales que les darán una pericia para relacionarse con las diferentes culturas, incluso cuando no conozcan los elementos de dicha cultura con detalle. Cateora, Graham y Ghauri sugieren que las personas con habilidades culturales pueden:

- Transmitir respeto y comunicar, verbal y no verbalmente, una actitud positiva e interés por las personas y su cultura.

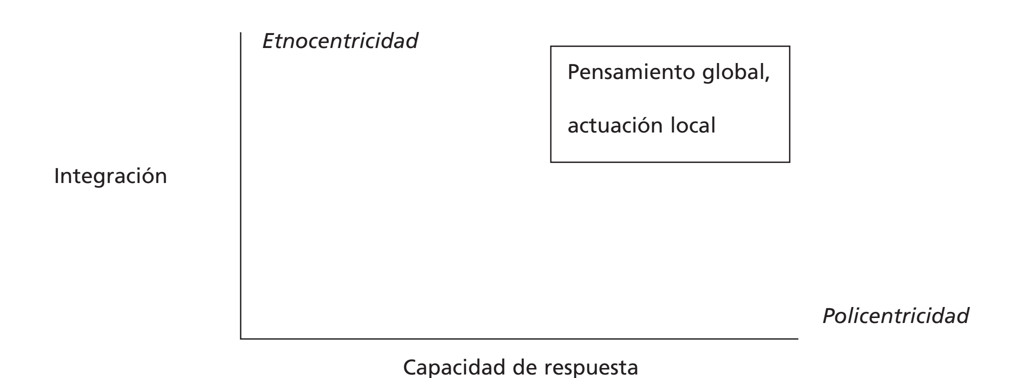


Figura 5.1 Modelo de integración y capacidad de respuesta de Prahalad y Doz

Fuente: Prahalad, C. K. y Doz, Y. L. (1991), "Managing DMNCS: A search for a new paradigm", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 145-164.

- Manejar la ambigüedad y la frustración que algunas veces surge al enfrentarse a una cultura no familiar.
- Mostrar empatía y comprensión de las necesidades y los puntos de vista de las personas.
- Evitar juzgar a otras personas según su propio sistema de valores.
- Controlar el uso de los criterios de autorreferencia por los cuales se hacen suposiciones basadas en la cultura y los valores propios.
- Usar el buen humor para evitar que los niveles de frustración se eleven cuando las cosas no funcionan como se planearon.[3]

Ahora exploraremos algunos de estos elementos dentro de las culturas con el conocimiento de que en algunos países estos factores, como la religión, han inhibido la aceptación del materialismo y la industrialización.

Estética

Un factor cultural no material que influye en el desarrollo de los mercados extranjeros es la estética. Esto se refiere a las ideas que tiene una cultura en relación con la belleza y el buen gusto, además de la apreciación del color y la forma. El exportador debe estar consciente de los aspectos positivo y negativo de sus diseños, empaques, publicidad, etcétera. La compañía debe ser sensible a las preferencias y gustos locales, y debe incorporar aspectos como sus logotipos en dichos estándares.

El color es importante, el ejemplo más citado es que el negro representa duelo en Occidente, mientras que en los países orientales el color del duelo es el blanco. Esto tiene implicaciones en el diseño de los empaques. La música es importante, en particular, cuando se usa en publicidad y promoción. Muchas culturas no occidentales usan un tipo de música, no aplicable en Occidente, que tiene un significado simbólico para los miembros de la cultura. Debe intentarse comprender este simbolismo para convertirlo en una ventaja de ventas positiva.

Religión

Los aspectos materiales y los estéticos son manifestaciones culturales e indican cómo se comportan los consumidores en una cultura dada. La empresa que vende en el extranjero necesita comprender por qué los consumidores se comportan de esa forma. Las prácticas religiosas de una cultura pueden dar un panorama del comportamiento de sus miembros. Con el propósito de ilustrar, ahora se analizarán dos de las religiones más extendidas en el mundo, el hinduismo y el Islam.

El hinduismo es practicado por el 85% de la población de India y es tanto un modo de vida como una religión. Es necesaria una comprensión de los dogmas del hinduismo para entender la cultura india. Las doctrinas importantes del hinduismo incluyen el sistema de castas, la unión familiar, la veneración por las reses y las restricciones para las mujeres. Cualquier producto o actividad de ventas que ofenda estos dogmas hindúes tendrá muy poca oportunidad de éxito, pues estos puntos de vista tienen profundas raíces en dicha cultura.

Por otra parte, el Islam toma el Corán como su guía máxima; cualquier cosa no mencionada en el Corán es probable que sea rechazada. Un elemento importante de las creencias islámicas es que todo lo sucedido en la vida procede de la voluntad divina. Esta

creencia restringe cualquier intento de cambio, porque tratar de cambiar es contrario a lo que ordena Alá. Las empresas que entran en los mercados internacionales deben tener esto presente cuando introducen nuevos productos o servicios.

En conclusión, una compañía debe ser consciente de las diferencias religiosas en los mercados extranjeros y estar preparada para hacer adaptaciones, tanto en las operaciones de ventas como en los productos mismos.

Educación

Analizar la información relacionada con la educación en los mercados relevantes da a la empresa un panorama de la naturaleza y la sofisticación de los consumidores en diferentes países. En algunos, muchas personas no cuentan con educación formal, aunque quizás estén educados en las costumbres de su cultura.

Con el marketing de un nuevo producto en un país extranjero, la empresa misma está tratando de educar a los consumidores en los usos y beneficios de dicho producto. El éxito de esta comunicación de ventas estará restringido por el nivel general de educación dentro de la cultura a la cual está dirigida. Si los consumidores son casi iletrados, entonces la publicidad, el empaque y el etiquetado de la compañía deberán adaptarse. Es posible que sea necesario modificar las instrucciones escritas de los productos complejos a manera de diagramas, para ajustarse al nivel educativo y las habilidades culturales particulares.

Idioma

El idioma de una cultura es importante. Por ejemplo, una traducción literal hecha por alguien no familiarizado con su profundo significado cultural puede tener errores graves. Si el nombre de la marca está estandarizado con todo el mundo en inglés, quizá se encuentre que tiene un significado desfavorable en algunos países, o tal vez no se pueda pronunciar en idiomas que carecen de ciertas letras del abecedario. Un ejemplo famoso de esto (aunque ahora Rolls-Royce lo niegue) es que el *Silver Shadow* (sombra plateada) de Rolls-Royce casi recibe el nombre de *Silver Mist* (niebla plateada), lo cual hubiera sido desafortunado en el mercado alemán. Otro buen ejemplo es la pasta dental *Signal* (señal), que fue renombrada como *Shield* (capa protectora).

Organización social

La organización social difiere entre las culturas. El primer tipo de organización social está basado en el parentesco, y en muchas naciones menos desarrolladas toma la forma de una gran familia extendida. Una compañía que opera en una sociedad así debe percatarse de que la familia extendida significa que las decisiones de consumo se toman en el seno de una unidad más grande y de forma diferente. Una empresa que vende en el extranjero a una sociedad de este tipo quizá tenga dificultad al determinar la unidad de consumo relevante (por ejemplo, ¿es la familia o el individuo?).

En muchos países de Asia y África, la organización social se da en agrupaciones tribales que son clave para una segmentación del mercado efectiva. La clase social es más importante y más rígida en muchos países, como el sistema de castas hindú. La empresa que

La importancia de comprender el idioma al realizar ventas en el mercado internacional

Un ingrediente clave en las ventas dentro del mercado internacional es el manejo de los idiomas extranjeros. Como una vez dijo el ex canciller alemán, Willy Brandt: "Si yo quiero venderle algo a usted, le hablaría en inglés, pero si usted quiere venderme algo a mí, *dann müssen Sie Deutsch sprechen*! (entonces, ¡usted debe hablar alemán!)".

Las empresas que quieren vender en el exterior también necesitan comprender tanto las sutilezas del idioma extranjero como el lenguaje silencioso. Un ejecutivo de ventas debe saber que el "sí" japonés con frecuencia significa "no", pero que el "no" chino ¡con frecuencia significa "sí"! Los lenguajes silenciosos también son importantes, como ilustra el siguiente ejemplo.

Un ejecutivo de ventas europeo visita a un hombre de negocios en Arabia Saudita para venderle maquinaria. El hombre de negocios ofrece al ejecutivo de ventas un café, quien lo rehúsa con toda cortesía (ya había tomado café más temprano). El representante de ventas se sienta y cruza la pierna exponiendo la suela del zapato. Luego, le pasa el material impreso de ventas al árabe con la mano izquierda, le pregunta sobre su esposa, y le señala la necesidad de tomar una decisión rápida.

Sin darse cuenta, el europeo había ofendido al árabe cinco veces. No aceptó su hospitalidad, mostró falta de respeto, usó una mano "sucia", el trato fue más familiar de lo permitido, y mostró impaciencia con su anfitrión. Aunque el árabe podía entender que estas acciones no eran intencionales, el representante de ventas se colocó en una posición débil.

Fuentes: Con base en Cateora, P. R., Graham, J. L. y Ghauri, P. J. (1998) International Marketing, McGraw-Hill, Maidenhead; Egan, C. y McKiernan, P. (1994), *Inside Fortress Europe: Strategies for the Single Market*, Addison Wesley, Wokingham.

vende debe estar consciente de las variaciones culturales en la organización social cuando dirige sus esfuerzos a un segmento social específico de la población.

Factores políticos

La cultura incluye todas las actividades que caracterizan el comportamiento de las comunidades, como actividades legales, políticas y económicas. El nacionalismo y los tratos con los gobiernos a menudo se consideran un problema importante al que se enfrentan las empresas que venden en el extranjero. La mayoría de los gobiernos tienen roles, ya sea reguladores o participativos en sus economías. En India, por ejemplo, ciertos sectores de la economía están reservados exclusivamente para las empresas gubernamentales.

La legislación del gobierno y la política económica pueden afectar la fijación de precios y la política de crédito de la compañía y quizás haya reglamentos concernientes a los productos y las promociones. Factores como nacionalismo, relaciones internacionales, estabilidad política, así como nivel de capitalismo y democracia en el país extranjero tendrán repercusión en la estrategia de ventas en el extranjero.

Actitudes y valores culturales generales

En algunas culturas las ventas y el comercio en general tienen un nivel bajo de aprobación social. Una compañía que vende en el extranjero puede tener dificultad para reclutar al personal de ventas adecuado y para vender los productos mediante los canales de distribución apropiados. Muchas culturas orientales anteponen los valores espirituales a los valores materiales.

Las culturas también tienen diferentes "valores de tiempo". Un ejemplo muy citado se refiere a las culturas latinoamericanas, donde los representantes de ventas con frecuencia tienen que esperar mucho tiempo antes de una cita de negocios. En culturas como la sajona esto sería poco ortodoxo, y en el mejor de los casos se consideraría como malos modales. En Gran Bretaña un retraso para responder a la correspondencia indica que el asunto tiene prioridad baja. Un retraso similar en España puede tener otro significado, porque ahí los parientes de la familia inmediata tienen prioridad absoluta. No importa qué tan trascendentes sean otros negocios, a todos los que no son parientes se les hace esperar. En Occidente estamos acostumbrados a fechas de terminación en los negocios, pero en muchas culturas de Medio Oriente una fecha de terminación se toma como un insulto, y ese comportamiento puede hacer que el representante de ventas en el extranjero pierda el negocio.

El concepto de espacio también tiene diferentes significados para distintas culturas. En Occidente el tamaño de la oficina de un ejecutivo muchas veces indica su estatus. En el mundo árabe no es así. El director administrativo puede usar la misma oficina que el personal subalterno, de manera que el representante de ventas debe tener cuidado con su manera de dirigirse a las personas. En Occidente los acuerdos de negocios se realizan a cierta distancia, digamos dos metros o más. En Medio Oriente y los países latinoamericanos las discusiones de negocios ocurren en la cercanía de las personas e incluyen contacto físico, lo cual es incómodo para muchos representantes.

En Occidente los negocios se discuten durante el almuerzo o la comida en la casa del personal de negocios. En India hablar de negocios en la casa o en cualquier ocasión social es una violación de las reglas de hospitalidad. En Occidente nos apoyamos en la ley de contratos para todos los acuerdos de negocios; en la cultura musulmana la palabra de un hombre es igual de valiosa. De hecho, un contrato escrito con frecuencia viola la sensibilidad de un musulmán porque desafía su honor.

La cultura china y las negociaciones de ventas

Las diferencias culturales significan que el ejecutivo de ventas debe comprender y respetar los valores de los clientes extranjeros y no alterar sus expectativas y comportamiento. El visitante quizá tenga que asistir a banquetes largos cuando entra en negociaciones con los chinos. Los banquetes pueden comenzar tarde en la mañana o temprano por la tarde. Con frecuencia hay brindis y algunos anfitriones chinos piensan que el visitante la está pasando bien si se muestra un poco alcoholizado.

En China las negociaciones suelen tomar más tiempo que en muchos países occidentales. Llegar tarde a una cita de negocios se considera aceptable en algunas

La cultura china y las negociaciones de ventas (*continuación*)

culturas occidentales. Pero al hacerlo en China el visitante "se humilla", lo cual es un asunto grave en esa cultura. Al realizar negociaciones de ventas, el representante debe evitar generar una situación en la que una persona china se "sienta humillada" si se encuentra en una situación embarazosa (por ejemplo, al evidenciar la falta de conocimiento o de comprensión). Los chinos tienden a extraer toda la información que les es posible antes de abrir sus cartas para evitar la humillación o la evidencia de ignorancia. Las relaciones de negocios deben desarrollarse con base en la armonía y la amistad. Los contratos se aceptan por igual si se basan en relaciones de negocios o en un documento legal.

Muchos representantes caen en la trampa de usar el criterio de la "referencia personal" al vender en el extranjero. Suponen que aquello aceptable y valioso en su país es igualmente valioso en todas las culturas. Para evitar esta falacia, el ejecutivo de ventas debe capacitarse en habilidades especiales para vender a personas de otras culturas.

Un aspecto fundamental de la vida de negocios en China es el de las redes *guanxi*, que son las relaciones o conexiones sociales basadas en intereses y beneficio mutuos. Existen tipos especiales de relaciones que unen al comprador y al vendedor mediante la cooperación y el intercambio de favores. La importancia de las redes *guanxi* se analiza en el estudio de caso al final de este capítulo.

El representante de ventas espera mantener las relaciones después de cerrar un trato. Para los comerciantes en China, firmar un contrato es solo el principio de una relación de negocios: esperan que ambas partes sigan trabajando juntas para resolver problemas que surjan con el tiempo.

Fuentes: Con base en Bradley, F. (1998) *International Marketing Strategy*, Prentice-Hall, Londres; Jeannet, J. P. y Hennessey, H. D. (1995) *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin, Boston, MA; Ghauri, P. J. y Cateora, P. R. (2006) *International Marketing*, McGraw-Hill, Maidenhead; Wang, C. L. (2007) "*Guanxi vs Relationship Marketing: Exploring Underlying Differences*", Industrial Marketing Management, 36, pp. 81-86.

Las influencias subculturales no deben pasarse por alto, porque algunas veces son la fuerza dominante en el país. Algunos ejemplos incluyen:

- Grupos de nacionalidad, por ejemplo, canadienses que hablan francés e inglés.
- Grupos religiosos, como agrupaciones de protestantes y católicos en Irlanda del Norte.
- Áreas geográficas, por ejemplo, puede pensarse que el norte y sur de Inglaterra son mercados separados para diferentes productos.
- Grupos raciales, por ejemplo, en Sudáfrica todavía existe la división racial.
- Satisfacción social, como el sistema de castas en India.

Cambio cultural

Una compañía que sigue el concepto de marketing en el extranjero —tratar de satisfacer las necesidades y los deseos de los mercados meta con una ganancia— debe mantenerse

al corriente de los cambios en el entorno cultural que afectan las actitudes y los valores de las personas y, por lo tanto, indirectamente sus necesidades y deseos de los productos y servicios. En nuestra sociedad los valores culturales hacia la deuda han cambiado. La deuda ha perdido su estigma y es parte de la vida diaria con la aceptación universal de las tarjetas de crédito. Los valores morales de nuestra sociedad han cambiado y ahora somos más liberales y tolerantes en asuntos como el entretenimiento. Los productos y servicios demandados reflejan este cambio en valores culturales. Una empresa, entonces, debe estar consciente de que sus productos pueden enfrentarse a la obsolescencia en los mercados extranjeros, no por el avance técnico sino debido al cambio cultural.

No solamente los productos existentes de una empresa son vulnerables a los cambios culturales, también la compañía puede perder nuevas oportunidades si no se informa de tales cambios. El efecto de la cultura es en especial importante si la compañía hace tratos en el extranjero con una cultura que busca una rápida industrialización. Es necesario que una compañía que opera en este tipo de entornos supervise las tendencias y se adapte cuando sea necesario. La empresa que vende en el extranjero no solo debe saber de economía, leyes y política de ese país; también tiene que entender los significados más sutiles y menos tangibles de los valores y el idioma de la cultura misma.

5.5 ORGANIZACIÓN PARA LAS VENTAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL

La organización para poner en marcha las operaciones de ventas en el mercado internacional puede ser compleja. Deben tomarse decisiones sobre los arreglos de la interfaz entre la manufactura y las ventas, y para delegar la responsabilidad de las operaciones internacionales. Cada problema puede tener soluciones alternativas y debe diseñarse una decisión óptima para cada empresa.

Algunas compañías están tan inmersas en el comercio internacional que este constituye la mayor parte de su volumen de ventas, mientras que otras simplemente se contentan con surtir las órdenes de exportación. Se puede hacer distinción entre **mercado multinacional**, **mercado internacional** y **exportación**; a continuación se considerará cada uno:

1. El *mercado multinacional* se relaciona con las compañías cuyos intereses de negocios, plantas de manufactura y oficinas están dispersos por todo el mundo. Aunque sus oficinas estratégicas se localicen en un país de origen, las multinacionales operan de manera independiente a niveles nacionales. Las multinacionales producen y comercializan bienes dentro de los países que han elegido desarrollar. Ejemplos de multinacionales son Shell, Ford, Coca-Cola, Microsoft y McDonald's. Para tener éxito como multinacional es necesario comprender sus competencias y debilidades. El caso de la historia de Microsoft examina los lados brillante y oscuro de esta compañía.
2. El *mercado internacional* cubre compañías que han tomado decisiones estratégicas para entrar en los mercados extranjeros, es decir, han hecho los cambios organizacionales y las adaptaciones apropiadas en la mezcla de marketing.
3. La *exportación* está en el extremo sencillo de la escala y el término se aplica a las compañías que ven la exportación como una actividad periférica, cuyo volumen de ventas por exportación es menor al 20 por ciento.

Cualquiera que sea la forma de organización para vender en el extranjero, es importante entender que debe haber un administrador de alto nivel a cargo de la responsabilidad de exportar, quien pueda dar consejo y tenga influencia en los colegas.

El alma de Microsoft

Steve Ballmer presenta un mapa del alma multinacional de Microsoft. Existe un "lado brillante" y un "lado oscuro" de la compañía de software, dice Ballmer al presentar una diapositiva que muestra al personal de la oficina matriz en Seattle.

El lado brillante

- La compañía tiene que ver "totalmente con la inteligencia". Cuenta entre sus filas con algunas de las personas más brillantes.
- Microsoft "ama, ama y ama" la tecnología.
- Es sumamente competitiva.
- Al interior la compañía es honesta y autocrítica.
- El individuo establece las reglas. "Una gran persona. Una gran idea".

El lado oscuro

- La competencia interna es feroz. Los departamentos se ven como enemigos entre sí.
- La compañía algunas veces se enfoca en los asuntos equivocados.
- Depende demasiado de los "líderes brillantes".
- Propone muchas opciones, pero no es decisiva.
- Hay una falta de trabajo en equipo.

Fuente: Adaptado de un artículo de Dominic Rushe, *Sunday Times*, 23 de junio de 2002.

Al elegir cómo organizarse para vender en el mercado internacional existe una división de métodos en **directos** e **indirectos**. Se describirán algunas de las formas más comunes de organización de ventas en el extranjero. La elección de la organización depende de varios factores: la proporción del volumen total que será responsabilidad del negocio en el extranjero, la naturaleza del producto, así como las ventajas y las desventajas relativas de cada forma de organización. No existe un enfoque único y uniforme para la tarea. El aspecto crucial es la flexibilidad y la adaptabilidad. Primero se considerarán los enfoques indirectos de las ventas en el mercado internacional.

Tipos de intermediarios y su selección

Se estima que solo agentes y distribuidores, actuando en nombre de compañías en otro país, manejan más de la mitad del comercio mundial. El término *intermediario* se usa para describir a todas las personas y organizaciones que ofrecen el servicio de representación entre vendedores y compradores.

Pocos fabricantes son capaces de cubrir un mercado de forma adecuada sin el servicio de alguna forma de intermediario. La decisión a la que se enfrentan las empresas en cuanto al tipo de intermediario que deben recurrir y las políticas que han de adoptar es vital para el futuro de la empresa en el mercado.

Agentes

Un **agente** es una empresa o un individuo que actúa en nombre de otro. Esta es una de las principales formas de representación en el extranjero. La forma más común de agencia es aquella en la que los agentes actúan como operadores independientes y reciben pedidos en nombre del exportador con base en una comisión, en tanto que el exportador actúa como directivo. Los agentes también trabajan en nombre de los compradores y algunos se especializan en ciertas tareas, como transporte y distribución, publicidad y estudios de mercado.

Debe tenerse cuidado de nombrar al agente correcto. Una compañía que entra a un mercado extranjero debe estar satisfecha en cuanto a la reputación del agente y su posición financiera. El agente puede tener otros intereses y la empresa debe asegurarse de que estos no entren en conflicto con los suyos. Con frecuencia los agentes son figuras clave en las operaciones de la empresa en el extranjero, y el éxito allá dependerá de la habilidad y el compromiso del agente. Por lo tanto, se debe ser cuidadoso con la elección del agente; algunas organizaciones, como los bancos, pueden dar consejos para ayudar en la selección. Al evaluar las características adecuadas de un agente, se necesitan respuestas claras a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuándo se fundó la agencia?
2. ¿Qué otros intereses tiene la agencia, es decir, qué otras agencias maneja?
3. ¿El agente ofrece la cobertura requerida para su mercado?
4. ¿Cuál es la posición del agente en la comunidad de negocios del mercado, en términos de integridad profesional y reputación, confiabilidad, etcétera?
5. ¿El agente es el tipo de persona o compañía que se ajustará a la manera en que su compañía realiza sus negocios?
6. ¿Usted podrá trabajar con la agencia?
7. ¿El agente cuenta con los recursos necesarios para realizar la tarea de manera adecuada, esto es, recursos financieros, transporte, oficinas, almacenes y recursos humanos?
8. ¿El agente es capaz de brindar el apoyo técnico o el servicio después de la venta si fueran necesarios?

Esta lista no es exhaustiva y será necesario especificar otros detalles dependiendo del mercado, la industria, o el tipo de producto. Una vez que se encuentra un agente adecuado, debe supervisarse el avance. Los agentes suelen nombrarse por un periodo de prueba, con extensiones al contrato después de ese tiempo.

Es importante capacitar a los agentes de ventas indirectas en mercados extranjeros, en particular si los productos son técnicamente complejos. Sin el conocimiento adecuado y la apreciación técnica de la gama de productos, el agente estará mal preparado para coordinar las negociaciones con compradores profesionales que son expertos en sus áreas. La capacitación tal vez deba realizarse en la planta de manufactura del directivo y debe ser una parte obligatoria de cualquier acuerdo. Es posible que la capacitación tenga que ser continua, con sesiones de actualización periódicas, en especial si la empresa participa en el desarrollo de nuevos productos o si la tecnología cambia con rapidez.

Las convenciones y conferencias de ventas en el país del directivo pueden usarse con la finalidad de capacitación y como foro para atacar problemas específicos y discutir estrategias futuras de promoción. Estas convenciones también tienen una función social, pues reúnen a los agentes por unos días para intercambiar ideas, discutir problemas comunes y hacerlos sentir parte de la compañía.

Una vez que se encuentra al agente adecuado, debe motivarse el tipo correcto de relaciones de trabajo. Muchas compañías sienten que la asignación de un buen agente en el

extranjero es una alternativa a la opción de participar en el mercado ellos mismos. Esto *no* es así, ya que el directivo debe participar activamente; si la relación ha de tener éxito, debe basarse en la participación y la cooperación. El directivo debe visitar al agente en el mercado para crear un sentido de valor e importancia, pertenencia y aprobación. Esas visitas también mantienen al agente informado del desarrollo en el país del directivo y de sus productos. El directivo obtendrá valiosa información del mercado sobre las acciones competitivas, el entorno de negocios en el extranjero, y retroalimentación sobre las promociones y los productos nuevos. Todo esto llevará a un mejor entendimiento de la dinámica del mercado extranjero y a mejorar la estrategia de ventas.

El directivo también puede apoyar al agente en las negociaciones comerciales con los clientes importantes, ofreciendo descuentos especiales o acuerdos de crédito para asegurar el negocio. La frecuencia de las visitas del directivo dependerá de la importancia del mercado, la competencia del agente y la distancia que lo separa de las oficinas centrales de la compañía. Los mercados importantes deben visitarse con más frecuencia, en particular si se requiere asistencia técnica o servicio después de la venta.

En algunos casos los agentes se sienten inseguros, pues las compañías muchas veces los ven como un recurso temporal para servir a los mercados extranjeros. Una vez que el mercado se expande y madura, muchas compañías despiden a sus agentes y abren una venta directa o una subsidiaria. De esta forma, el mismo éxito de un agente puede significar su caída. En anticipación a esta eventualidad, los agentes suelen trabajar para un gran número de agencias, lo cual da como resultado un esfuerzo disperso y un posible conflicto de intereses. Este problema se vence negociando un arreglo a largo plazo, una vez que el agente ha sido puesto a prueba, o insertando una cláusula en el contrato de la agencia de terminación gradual. En el último caso, el agente puede hacer una contribución valiosa, digamos, estableciendo una nueva compañía subsidiaria en el extranjero o, incluso, administrando la subsidiaria. Así, un tratamiento justo para los agentes o ex agentes cultiva una reputación de empleador bueno y justo, lo cual, a la vez, quizá se refleje en los futuros tratos con ese país.

Merritt y Newell (2001)[4] ofrecen un panorama de los factores en los cuales los directivos deben ser prominentes para atraer a los agentes con el mejor desempeño; en su investigación identifican los criterios usados por los agentes de ventas para evaluar a los directivos. Los 10 mejores criterios se listan en la tabla 5.1.

Tabla 5.1 Los 10 mejores criterios usados por los agentes de ventas para evaluar a los directivos

1. Lealtad del directivo a la agencia
2. Calidad del producto
3. Confiabilidad del directivo
4. Exclusividad de territorios
5. Tiempo oportuno para recibir los pedidos
6. Crecimiento potencial de las ventas
7. Trabajo en equipo del directivo y la agencia
8. Acciones implementadas por el directivo acerca de las quejas
9. Comisión o estructura de compensación
10. Actitudes del personal del directivo

Fuente: Merritt, N. J. y Newell, S. J. (2001) "The extent and formality of sales agency evaluations of principals", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 37-49.

Distribuidores

Los **distribuidores** actúan con una capacidad diferente a la de los agentes, pues, de hecho, compran y venden los bienes, mientras que los agentes trabajan principalmente por comisión. Al igual que un agente, un distribuidor suele ser una empresa o un individuo local y un especialista en los requerimientos del mercado local. Los distribuidores deben estar familiarizados con las prácticas y costumbres de negocios locales, la estructura del mercado y los diferentes factores socioculturales. Los distribuidores difieren de los agentes por las siguientes características:

a) Pueden financiar sus propios inventarios de bienes.
b) Es usual que puedan comprar grandes cantidades, ahorrando en los costos de entrega.
c) Al actuar como directivos son responsables desde el punto de vista comercial y legal de todas las transacciones de negocios en el mercado.
d) Son empresarios y aceptan los riesgos implicados en la compra y reventa de los bienes, tales como caídas locales de la demanda y fluctuaciones de la moneda.
e) En algunos casos pueden brindar servicios después de la venta.

Una queja frecuente de las compañías que recurren a distribuidores es que, por ser negocios independientes que actúan por sí solos, deciden sobre el precio final de venta para el cliente. Si se piensa que el precio es un factor significativo para el éxito del productor, entonces el fabricante solo debe hacer tratos con distribuidores que estén dispuestos a acordar el margen sobre el precio de venta con el fabricante.

De igual forma que con los agentes, es importante que el fabricante desarrolle buenas relaciones de trabajo con sus distribuidores en el extranjero, pues es necesario un compromiso de ambas partes con la relación comercial. Aunque los distribuidores compran los bienes a los fabricantes para revenderlos por su cuenta, son algo más que otro cliente. El fabricante depende del distribuidor para lograr sus propios objetivos, pero debe considerar que los distribuidores tienen objetivos e intereses propios. Un interés fundamental de la empresa debe ser dar a los distribuidores toda la asistencia técnica y de ventas que le sea posible. Al igual que los agentes, los distribuidores contribuyen con la recolección de información para reportar tendencias y acontecimientos en el mercado.

También debe tomarse una decisión sobre si es preferible contar con un número grande de distribuidores pequeños, o con un número pequeño de distribuidores grandes que trabajan a nivel nacional. En el primer caso se tiene la ventaja de una buena cobertura, lo cual resulta beneficioso cuando hay diferencias regionales en cultura y prácticas de negocios. Sin embargo, los grandes distribuidores nacionales ofrecen beneficios económicos de escala porque los bienes se envían por volumen.

En algunos casos quizá sea deseable tener un acuerdo exclusivo con los distribuidores; de otra manera, es posible que ofrezcan a los clientes los productos de los competidores, si estos brindan un margen de ganancia mayor.

Licencias

Otorgar **licencias** es otra alternativa abierta para una compañía que contempla una operación indirecta en mercados extranjeros. Esto supone que la compañía tiene un producto o proceso único (de preferencia protegido por una patente), que una compañía en el extranjero desea fabricar o realizar. En este caso, se trata de un bien difícil o imposible de exportar como producto terminado. En esos mercados, la venta directa o la venta mediante

agentes y distribuidores pueden no ser prácticas, o quizá los impuestos de importación y otras barreras arancelarias obstaculicen a los exportadores.

Los costos de establecer una subsidiaria de manufactura pueden ser prohibitivos, o tal vez el país extranjero sea inestable políticamente. La licencia evita el peligro de que los activos de la compañía sean expropiados y, en algunas situaciones, la repatriación de las ganancias puede ser difícil para la subsidiaria. Cuando el producto es grande y su transportación cuesta mucho dinero en relación con su valor, la licencia quizá sea la única manera de fabricar el producto a un precio competitivo. Si una empresa tiene una buena idea de producto, pero tiene poco capital para expandir y explotar esa oportunidad comercial por sí misma, la licencia le permite obtener ingresos con alguna ganancia o, dicho con más precisión, regalías, sin tener que comprometer sus escasos recursos financieros.

El problema principal es que si existe un acuerdo de licencia con una compañía en un área políticamente sensible, entonces, por muchas razones, es probable que no obtenga las regalías correspondientes. Este es el peligro de la licencia y es claro que debe elegirse con cuidado. Hay dos sugerencias para tratar de vencer esta situación. Una es asegurar que el acuerdo de licencia signifique la aceptación de ciertos componentes del otorgante de licencias, por lo que si hay problemas de pago, entonces tales componentes serán retenidos. La otra es que cuando un producto bajo licencia es técnicamente avanzado, con seguridad tendrá mejoras continuas mediante la innovación; de esta forma, si llegaran a presentarse problemas con el pago de regalías, se retendrá la última innovación. Estas sugerencias indican un aspecto negativo del otorgamiento de licencias; sin embargo, la mayoría de los arreglos son exitosos. La solución está en elegir un concesionario con integridad en un país políticamente estable (aunque en una situación así, tal vez existan arreglos de exportación más lucrativos que la licencia).

Si se supone que se llega a un arreglo de licencia, se deben hacer verificaciones periódicas de la calidad de los productos terminados del concesionario, y los estándares de calidad definidos deben ser parte del acuerdo en la licencia.

Casas exportadoras

El uso de **casas exportadoras** es una alternativa para el fabricante que tiene su propio departamento de exportación. Las casas exportadoras son organizaciones en el país del productor que realizan algunas, o todas, las actividades en el extranjero en nombre del fabricante; con frecuencia se valen de sus propios agentes, distribuidores o algún otro intermediario. Son una alternativa útil para compañías pequeñas cuyas operaciones en el extranjero son limitadas y no justifican el gasto de una participación directa. También recurren a ellas empresas grandes que solo participan de forma marginal en mercados pequeños, o bien, aquellas que utilizan los servicios de las casas exportadoras hasta que el mercado se ha expandido lo suficiente para justificar su propia operación en el extranjero.

Los productores pueden delegar algunas o todas sus operaciones en el extranjero en una casa exportadora, o es posible delegarle partes de la tarea de ventas real. Así, las exportadoras ofrecen flexibilidad y una gama de servicios como:

1. Factoraje de exportaciones: manejo de financiamiento y acuerdos de crédito en nombre del fabricante.
2. Representación de la fábrica: un supervisor de ventas que verifica las actividades de ventas de los distribuidores en nombre del fabricante.
3. Recolección de inteligencia de mercado en mercados extranjeros.
4. Manejo de los procedimientos y la documentación de exportación.

5. Ayuda en la selección de agentes, distribuidores y comerciantes.
6. Confirmación de pedidos: pago al fabricante al confirmar un pedido de un comprador extranjero y recepción de comisión; aunque aquí la casa exportadora no paga al fabricante, solo confirma la responsabilidad del pago.

Hemos visto los servicios que ofrece una casa exportadora; ahora veremos las razones por las cuales un fabricante emplearía una:

1. Falta de recursos del fabricante para llevar a cabo las operaciones en el extranjero.
2. Cuando las operaciones en el extranjero solo son a pequeña escala y no tiene sentido económico que el propio fabricante las realice.
3. Cuando la casa exportadora tiene experiencia específica en un país o industria.
4. Cuando la compañía manufacturera está predominantemente orientada a la producción y no tiene experiencia en marketing.

Sin embargo, recurrir a casas exportadores tiene ciertas desventajas; la principal es la falta de contacto directo con el mercado. Es posible que el fabricante también tenga problemas al supervisar los acontecimientos y cambios en el mercado extranjero, y para adaptarse a estos cambios a tiempo.

Una vez examinados los enfoques indirectos para la venta, a continuación se estudiarán métodos más directos.

Métodos directos para la venta en el extranjero

Compañías subsidiarias

La **subsidiaria** es una organización de venta o fabricación, o ambas. Una subsidiaria de venta suele sustituir a los agentes y distribuidores con personal permanente de la compañía. En ciertos casos, para una empresa es posible comenzar su propia organización de ventas con poca inversión. Sin embargo, la forma común es que una compañía empiece mediante un agente y después abra su propia oficina de ventas con un número limitado de empleados. Una vez que comienza a tener ganancias, la unidad puede convertirse en autosuficiente y, en última instancia, expandirse a la manufactura.

El escenario anterior es una generalización y las subsidiarias de ventas quizá requieran una inversión más cuantiosa de la que muchas compañías pueden hacer, en especial cuando debe ofrecerse servicio después de la venta y es necesario contar con un gran inventario de refacciones. Las subsidiarias de manufactura van desde plantas sencillas de ensamblaje, hasta unidades de producción completa.

Una planta subsidiaria de ensamblaje es útil cuando el producto es voluminoso y los costos de flete son elevados. Al tener una subsidiaria de ensamblaje, el costo final de transporte se reduce, pues con frecuencia es más económico enviar contenedores de partes para ensamblar que voluminosos productos terminados. Además, se generan empleos locales que promueven la buena imagen de la compañía, lo cual ayuda al desarrollo de los mercados.

Las razones para establecer subsidiarias de manufactura en el extranjero difieren de una compañía a otra, pero sobresalen las siguientes:

1. *Capacidad de producción.* Cuando los mercados extranjeros están en expansión, es probable que una empresa tenga problemas al servir al mercado desde su base.
2. *No hay restricciones arancelarias.* Cuando estas restricciones existen, establecer una subsidiaria puede ser la única forma de evitarlas. Muchos gobiernos extranjeros otorgan

garantías e incentivos a las empresas para que establezcan unidades de manufactura en sus países y sus compras estratégicas favorecen los bienes fabricados en el propio país. En algunos casos, las restricciones sobre las importaciones toman la forma de complejas (e innecesariamente prohibitivas) regulaciones de seguridad y empaque.

3. *Costos.* La mano de obra y las instalaciones de manufactura con frecuencia son más económicas en otros países, y establecer una unidad de producción en el extranjero ahorra costos de transporte.
4. *Restricciones de importación explícitas.* Establecer una unidad de producción puede ser la única forma de entrar o permanecer en el mercado, cuando estas restricciones existen.

Al establecer una subsidiaria, se debe considerar que las regulaciones legales locales y los impuestos permitan su rentabilidad, y que la compañía matriz puede obtener ganancias en ese país. Una empresa debe ser prudente, y antes de aventurarse de forma directa a establecer una unidad de producción subsidiaria, debe obtener experiencia en el mercado mediante agentes y distribuidores. Muchas empresas emplean al personal de un agente o distribuidor con el cual han trabajado antes para formar el núcleo de una nueva compañía.

Aunque parezca que el establecimiento de una subsidiaria en el extranjero expone a la empresa a muchos riesgos que reducen el otorgamiento de licencias, un proyecto así ofrece un potencial mayor. El empleo y la producción locales no solo pueden ser beneficiosos por las razones mencionadas, sino que la compañía matriz ofrece a la subsidiaria la riqueza de su experiencia y sus recursos. Otras ventajas son que los empleados directos de la compañía suelen estar más motivados que los de una intermediaria, y es más sencillo controlar una subsidiaria porque está bajo el dominio directo de la compañía matriz. La desventaja es que la inestabilidad política o económica en el país extranjero podría ocasionar problemas que están fuera del control de la compañía.

Sociedades de riesgo compartido

Una **sociedad de riesgo compartido** se forma cuando dos o más empresas fabrican y venden productos con base en un convenio conjunto. Como tal, este puede ser un método directo o indirecto para exportar, dependiendo del acuerdo. Es común en los sectores de transporte, construcción y alta tecnología. Dichos acuerdos tienen beneficios financieros, pues se comparte el costo de desarrollo, aunque algunas veces surge la fricción y los desacuerdos entre las partes.

Venta directa

A pesar de las ventajas de recurrir a intermediarios, algunas compañías encuentran que la venta directa desde el país de origen hasta los mercados extranjeros ofrece más ventajas. La venta directa requiere que una empresa se haga responsable de establecer contacto con los clientes potenciales.

La venta directa permite cierto grado de control —que es imposible lograr con los intermediarios— sobre asuntos como precio, crédito, servicio después de la venta, etcétera. La desventaja principal es que se debe viajar con más frecuencia, y la falta de presencia permanente quizá cause problemas. Puede ser difícil para la empresa mantenerse al tanto de los acontecimientos en el mercado y tendrá que confiar en los clientes para obtener la información del mercado. Los clientes también pueden interpretar esta falta de presencia como una falta de compromiso definitivo con el mercado. Las empresas que ofrecen productos técnicamente complejos que requieren servicio técnico y asesoría frecuente a me-

nudo colocan un ingeniero de ventas en el mercado de manera semipermanente, lo cual tiende a obviar la crítica de falta de compromiso. La siguiente guía indica cuándo es más apropiada la venta directa.

1. *Trabajo especificado por el comprador.* Cuando los pedidos individuales son grandes y a la medida, tal vez sea necesario que el fabricante y el comprador se reúnan para discutir cada trabajo como un contrato único.
2. *Oferta continua.* Una vez puesta en marcha, esto requiere solo una visita periódica para negociar asuntos como cambios en el precio. Estos contratos suelen funcionar sin problemas sin la presencia continua en el extranjero.
3. *Productos técnicamente complejos con un mercado claramente definido.* En este caso es posible que los problemas sean la discusión directa entre el proveedor y el usuario.
4. *Proximidad geográfica.* Por ejemplo, algunas veces es posible servir a los países de Centroamérica directamente desde el país de origen, gracias a las buenas instalaciones de comunicación.
5. *Pocos clientes que hacen pedidos grandes o de alto valor.* En estas situaciones el tiempo y el gasto implicados en viajar al extranjero pueden ser bajos si se comparan con el tamaño y el valor de los pedidos.

En la venta directa a un cliente en otro país, existe la oportunidad de desarrollar relaciones estrechas con los clientes individuales basadas en la confianza, el compromiso y la comprensión. Una relación cercana interactiva es beneficiosa, en particular si la compañía exportadora no está familiarizada con el mercado. En la venta directa, hablar el idioma del país es más importante que si la empresa trata con un intermediario. Si un ejecutivo de ventas quiere desarrollar una relación personal estrecha con los clientes, debe entender las prácticas culturales, religiosas y de negocios del país al que quiere vender. Es posible que un comprador extranjero encuentre muchas barreras mentales al realizar un pedido ante un representante de otro país, y se requerirá paciencia para romperlas. Por lo tanto, debe ponerse atención en la aceptación gradual más que en la expectativa de un éxito instantáneo. Esto necesita una planeación cuidadosa para desarrollar los contactos y cuidarlos, y no aceptar el primer "no" como la respuesta definitiva.

5.6 FIJACIÓN DE PRECIOS

Consideraciones de flete

En el capítulo 1 se habló de la fijación de precios como un elemento de la mezcla de marketing. Al considerar las decisiones de precio para los mercados internacionales se aplica el mismo razonamiento. No obstante, existen varios factores adicionales que deben tomarse en cuenta; el más significativo es el problema logístico, potencialmente grande, de llevar los bienes a su destino. Esto suele incluir empaque adicional para soportar las largas jornadas por mar, aunque es posible rentar un contenedor de forma total o parcial, lo cual es menos problemático para los bienes. El envío por aire es un medio rápido de transporte, en especial para bienes perecederos, o cuando el peso es relativamente bajo y el valor alto respecto al volumen.

Los costos de transporte se suman al costo del producto y esto debe considerarse en relación con el precio al cual se van a vender los bienes cuando lleguen a su mercado final. Por esto muchos fabricantes tienden a aceptar menores márgenes de ganancia en los

pedidos de exportación, para ofrecer un precio competitivo. Las cotizaciones para pedidos de exportación algunas veces consideran un precio asignado localmente que no incluye los cargos por flete para el cliente final. En el otro extremo, el precio puede incluir el envío al cliente. Estas cotizaciones diferentes forman parte del documento legal de contrato y se consideran en el capítulo 6.

Consideraciones de importación

Otro factor que debe considerarse al calcular el precio es que quizá se cobren aranceles sobre los bienes que entran al país del comprador. Esto tendrá que tomarse en cuenta como un costo adicional, antes de que los bienes lleguen al mercado. Es posible que las consideraciones de importación también incluyan una restricción de cuota sobre bienes específicos, lo cual significa que se establece una restricción numérica sobre la cantidad de productos que se pueden importar durante un periodo determinado. En esos casos el país que importa algunas veces agrega un ingreso adicional vendiendo estas cuotas al mejor postor. En ocasiones se requiere una licencia de importación que además de tener un costo implica un proceso largo en términos de negociación con las autoridades en el país en cuestión. Este proceso es detallado y complicado, y solo las grandes compañías con departamentos de comercio internacional son capaces de manejar ese detalle internamente. Para las compañías más pequeñas serán necesarios los servicios de agentes de envío y manejo, los cuales agregan costo a los bienes enviados.

Alianzas de compra

Las compañías grandes tienen una ventaja integrada, pues son capaces de formar alianzas de compra entre ellas en todo el mundo y, en el caso de un fabricante multinacional, entre sus propias subsidiarias (cuyas implicaciones se analizan en la siguiente sección). Estas alianzas quizá adopten la forma de comercio recíproco (véase el capítulo 10). Por otra parte, varias compañías, en particular en la industria automotriz, compran componentes unos a otros; por ejemplo, una compañía puede usar los motores de otra en sus vehículos. La consecuencia de dicho tipo de ventas es que posiblemente esos acuerdos impidan la libre competencia, ya que ciertos mercados tal vez no estén disponibles debido a tales acuerdos. La compañía que vende debe tener conocimiento de esas alianzas para no perder el tiempo explorando nuevos caminos. Sin embargo, el argumento paralelo es que las alianzas no necesariamente duran para siempre, de manera que las compañías que venden deben estar al tanto de la posibilidad de disolver una alianza a tiempo, usando informantes de mercado, para lo cual la fuerza de ventas podrá hacer una buena contribución.

Precio de transferencia

Este es quizás uno de los aspectos más intrigantes de la fijación de precios y puede ser controversial, ya que con frecuencia se requiere una investigación detallada de la aduana y de las autoridades fiscales, si estas perciben que las compañías están abusando de sus posiciones de privilegio relativo. Esto es en particular beneficioso para las compañías internacionales grandes con plantas de manufactura y ensamblaje en otros países alrededor del mundo.

La transferencia de la fijación de precios funciona cuando se desplazan componentes y productos terminados entre las plantas de manufactura o de ensamblaje en diferentes países como parte del proceso de fabricación y marketing. Los distintos países tienen diversas tasas de impuestos corporativos y los aranceles de importación también varían. Por lo tanto, existe un incentivo cuando una compañía internacional ve la posibilidad de ganar más en un país con una tasa baja de impuestos corporativos. De hecho, algunos países ofrecen "días libres de impuestos" durante periodos específicos para compañías dispuestas a establecer plantas de manufactura.

Los componentes pueden transferirse de un país a otro con altos impuestos, en el que la compañía tiene también una planta de manufactura, a un precio de transferencia bajo para minimizar los aranceles de importación. Los componentes también pueden transferirse hacia países con tasas más elevadas de impuestos corporativos a precios altos de transferencia para minimizar las ganancias. Además, las partes de productos terminados pueden transferirse a precios altos hacia un país en el que la transferencia de utilidades es difícil debido a restricciones monetarias o donde existe una moneda inestable, lo que reduce las ganancias de la planta de manufactura o ensamblaje en ese país.

En vista de los posibles abusos del sistema de transferencia de precios, es evidente por qué las autoridades aduanales y fiscales tienden a ver estos arreglos con cierta desconfianza.

5.7 JAPÓN: UN ESTUDIO DE VENTAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL

El objetivo de este capítulo no es dar una guía exhaustiva para vender y exportar. Más bien, se trata de cubrir el caso general de exportación para el beneficio económico y de las compañías particulares, al tiempo que se presenta un panorama organizacional y de los aspectos culturales. La información específica que un exportador potencial puede usar de forma directa es la que se presenta a continuación acerca de la exportación a Japón. Esta información fue tomada de un artículo del *Journal of Sales Management*, publicación de la que fue editor uno de los autores de este libro.[5]

La venta exitosa en Japón requiere paciencia y sensibilidad hacia las prácticas de costumbres y negocios, no del todo apreciadas por los occidentales. Los negocios en Japón todavía están dirigidos a la manera tradicional de Confucio, en la que predominan los buenos modales, la cortesía y la búsqueda de relaciones constructivas; un negocio exitoso es la consecuencia de establecer tales relaciones.

De muchas formas los japoneses no responden igual que los occidentales. Casi siempre los japoneses mantienen sus emociones bajo control y su cultura exige que una persona virtuosa no muestre una emoción negativa cuando es sorprendido o se molesta por malas noticias repentinas. Este ideal de un rostro inexpresivo en situaciones de gran ansiedad se resaltó con fuerza en el código filosófico *bushido* ("el camino del guerrero"), que fue la guía para los samuráis y el ideal de muchos otros. Más aún, no solo las emociones negativas deben ser suprimidas, también debe mantenerse control sobre las emociones agradables, por lo que las manifestaciones emotivas en público son poco comunes en Japón. Las mujeres tienden a cubrirse cuando ríen, y los hombres muestran alegría verdadera (o ira verdadera) luego de la jornada laboral mientras beben alcohol, que es el momento en el cual su cultura les permite mayor libertad de comportamiento. Así, el ideal de "cara de póker" es muy común en situaciones públicas en Japón. La moraleja de estas observaciones es que

uno debe desarrollar una sensibilidad particular para las reacciones de los japoneses, debido a la dificultad para percibir sus emociones.

Otro aspecto por resaltar es que la vergüenza es intolerable. Esto quiere decir que uno nunca debe poner a su socio japonés en una posición que lo fuerce a aceptar la culpa por un proyecto que no funcionó, se retrasó, etcétera. Esta característica tiene implicaciones importantes en dos elementos del proceso de ventas: el manejo de objeciones y el cierre. Los japoneses quizás eviten las objeciones explícitas porque la cortesía impide humillar a un vendedor. De igual manera, intentar un cierre puede colocar al japonés en una posición en la cual le preocupe humillar al vendedor si la respuesta es negativa. La ágil maniobra que se asocia con el enfoque persuasivo de las ventas rompe con el carácter del japonés y está en oposición directa con el espíritu de las negociaciones en ese país.

En algunos países se considera socialmente aceptable elogiar a alguien de forma directa por su éxito en los negocios, pero en Japón cualquier elogio debe hacerse de forma indirecta. Por ejemplo, en vez de elogiar a alguien por su gusto y sofisticación, la práctica frecuente es tratar el problema particular de manera indirecta, elegir algo en la habitación que refleje el buen gusto de la persona y comentar sobre ello.

En cuanto a la correspondencia de negocios, es posible que las compañías japonesas no contesten preguntas escritas respecto a posibles relaciones de negocios. Esto no necesariamente indica falta de interés; puede haber muchas razones para retrasar la respuesta. La toma de decisiones tiende a ser más lenta y a menudo esta es la causa del retraso. Las compañías japonesas están acostumbradas a hablar cara a cara con los proveedores, ya que es la forma usual de realizar negocios allá.

Una tercera parte suele hacer las presentaciones de forma personal, y no mediante una llamada telefónica solicitando una reunión. La persona que hace las presentaciones explicará a quien desea sostener la reunión cuáles temas se discutirán, a qué compañía representan las partes y las posiciones que ocupan dentro de ellas. Como casi siempre habrá un entendimiento entre quien hace la presentación y el hombre de negocios japonés con quien se desea conversar, este último en general estará más dispuesto a escuchar nuestra opinión que si se entra sin un presentador.

La clave para una relación de negocios exitosa en Japón es una relación personal exitosa; en ningún otro lado del mundo están tan entrelazados los negocios con las relaciones personales. No obstante, esa amistad solo abre la puerta. De ahí en adelante lo que importa es la dura realidad de los beneficios por obtener y los riesgos por correr. Las amistades en Japón toman más tiempo para desarrollarse y duran más que en Occidente y, con frecuencia, estas obligaciones se extienden a relaciones de negocios. Por ejemplo, durante una recesión, una empresa grande se compromete con sus proveedores y subcontratistas a efectuar pedidos continuos para apoyarlos. La lección de estas observaciones es que uno debe estar preparado para operar dentro de esta estructura de negocios de dos niveles; la amistad se establece primero, y después se avanza a la segunda etapa de negociaciones reales.

Para los occidentales, los negocios en Japón parecen formales y ritualistas. En cierta manera esto es verdad, pero las relaciones de negocios no hacen más que reflejar la formalidad de las relaciones en general. De la misma forma que en todas las sociedades, el ritual es en especial importante cuando se conoce a alguien por primera vez, ya que permite establecer una señal de que se identifica una relación inicial. La primera reunión también es el momento en el cual las transgresiones pueden causar un daño perdurable.

Una de las formas más poderosas de comunicación no verbal es la vestimenta. El vestido usual para las personas de negocios en Japón es un traje oscuro para los hombres y un vestido sobrio para las mujeres. Sin embargo, la mayoría de ellos, al estar familiariza-

dos con los extranjeros, esperan ahora cierta variedad con límites razonables en la vestimenta. Por lo tanto, no se espera que se imite el modo de vestir de los japoneses. De todas formas, deben evitarse los extremos, ya que pueden ocasionar incomodidad. Por ejemplo, la ropa de colores llamativos puede crear un sentimiento perturbador entre los hombres y las mujeres de negocios japoneses de que los extranjeros no los toman en serio, al no observar que la práctica común en el vestido en Japón tiene cierto grado de formalidad.

Al inicio y al final de cada reunión, el empresario japonés hará una inclinación de cabeza muy formal a los miembros de la otra parte de las negociaciones. Esto, en general, se observa en la primera reunión y en menor grado en las subsiguientes. La mayoría de los japoneses con experiencia en tratos con occidentales esperarán un apretón de manos en lugar de una reverencia. La estrategia adecuada quizás es esperar para determinar si el empresario japonés está preparado para ofrecer su mano o si hará la reverencia. El hecho de que un extranjero trate de imitar la reverencia es causa de controversia, incluso dentro de Japón. En general, asentir con la cabeza o una reverencia ligera se considera aceptable para quienes no son japoneses. Uno debe ser consciente de que el comportamiento de reverencia recíproca depende de la relación de estatus de los participantes; el inferior debe iniciar la reverencia y esta debe ser más marcada, mientras que el superior determina en qué momento termina la reverencia. Cuando los participantes tienen el mismo estatus, deben saludar de la misma manera, y empezar y terminar la reverencia al mismo tiempo.

Una de las diferencias más evidentes entre las prácticas de negocios en Japón y en Occidente es el uso de las tarjetas de presentación o *meishi*. Estas se intercambian siempre que una persona de negocios conoce a otra. El objetivo principal es permitir a los receptores de las tarjetas conocer el estatus del otro de manera que no solo se realice la reverencia correcta, sino que también se utilice el lenguaje apropiado. Japón es una sociedad jerárquica y los japoneses están muy conscientes del estatus, de manera que utilizan formas de lenguaje y saludos diferentes en función de las relaciones de poder con otro individuo. Las tarjetas de negocios también tienen la función de no tener que memorizar instantáneamente los nombres y puestos de las contrapartes, y proporcionan un registro para referencias futuras.

Las tarjetas tienen un patrón y un tamaño estándar a la medida de los sistemas de archivo japoneses. Deben tener esquinas cuadradas para los hombres y esquinas redondeadas para las mujeres. La tarjeta de negocios típica que deben tener los empresarios extranjeros mostrará la traducción japonesa del nombre del individuo en un lado, junto con su compañía, la dirección y el puesto que ocupa. El otro lado tendrá la misma información en inglés (que es el lenguaje extranjero que se usa de forma más común en los negocios en Japón).

El intercambio de tarjetas es una parte muy importante del proceso de presentación en Japón. Por esta razón, deben intercambiarse tarjetas una a la vez y con cierto cuidado. El método cortés es presentarla con el lado escrito en japonés hacia arriba y con la impresión al derecho para quien la recibe.

Una de las peculiaridades de estas tarjetas de negocios es que no hay un solo estándar establecido para las traducciones al inglés en cuanto a los rangos y puestos en las compañías japonesas. Como se mencionó antes, es una sociedad muy jerárquica y consciente del estatus, de manera que una comprensión de los rangos en los negocios es muy importante. La tabla 5.2 traduce algunos de los títulos de negocios japoneses más comunes.

Los títulos básicos en una empresa japonesa son bastante claros y el nivel del puesto dentro de una compañía, como lo indica el título, suele estar muy relacionado con la edad del individuo. Este sistema de rangos y responsabilidad, en función de la edad y los años de servicio en la compañía, es una característica única de las organizaciones japonesas.

Tabla 5.2 Traducción de títulos de negocios japoneses más comunes

Título japonés	Descripción y/o traducción usual
Sin título	Recién graduado, edad de 23 a 33 años
Kakaricho	Administrador, edad de 34 a 43 años
Kacho	Jefe de sección, edad de 44 a 47 años
Bucho	Jefe de oficina, edad de 48 en adelante, gerente de primer nivel
Torishimariyaku	Director
Fuku Shacho	Vicepresidente (director con más antigüedad)
Shacho o *Daihyo Torishimariyaku*	Director administrativo
Kaicho	Presidente

Fuente: Japanese External Trade Organisation (1976), "Selling to Japan: know the business customs", *International Trade Forum*, 12.

Mientras que los detalles de las negociaciones pueden dejarse a un representante en Japón, el director administrativo de la empresa extranjera (o algún otro funcionario de alto rango) debe ser quien establezca el contacto inicial con su igual en la empresa japonesa. Esto se llama *aisatsu*, o saludo, y su objetivo es establecer una presencia.

El término japonés *hai* se traduce literalmente como "sí", aunque también puede significar "ya veo" o "entiendo" y no necesariamente significa que se está de acuerdo. Aún más, los japoneses son renuentes a dar una respuesta directa negativa, debido a que su cultura hace hincapié en la armonía y no en la confrontación. En vez de responder "no", es más probable escuchar una respuesta vaga, que no compromete, como "déjeme pensarlo". Así, se debe aprender a leer las señales de respuesta negativa como una duda o como una actitud de falta de disposición, para ser más específicos.

Posponer las negociaciones es común en Japón, sobre todo porque la toma de decisiones sigue un proceso prescrito llamado sistema *ringi*. Esto significa que una propuesta debe circular entre las diferentes secciones y departamentos que resultarán afectados por ella, con las consiguientes discusiones y correcciones. El *ringisho* (petición de una decisión) va de ida y de regreso, y con el tiempo se llega a un consenso entre las partes interesadas que culmina cuando el presidente da la aprobación final.

Durante las negociaciones son comunes largos periodos de silencio total. Esto se debe a que los japoneses quieren tener tiempo para pensar lo que se ha dicho y las alternativas que estarán abiertas para ellos cuando negocien. El silencio también es parte del procedimiento de comunicación japonés, pues tienden a apoyarse fuertemente en la comunicación no verbal. Los occidentales con frecuencia encuentran el silencio embarazoso y se sienten obligados a decir algo no necesario para descargar la tensión. La mejor forma de manejar los silencios es practicando la abstinencia y esperando más tiempo del que dura el silencio.

La gente de negocios en Japón tiene poca confianza en los contratos detallados que intentan tener en cuenta todas las contingencias posibles. Ellos prefieren acuerdos más amplios y el entendimiento recíproco. Los contratos se elaboran tomando en cuenta la flexibilidad, y con frecuencia se consideran como acuerdos para entrar en un curso general de conducta, más que como un estatuto fijo con términos precisos. Los japoneses prefieren negociar cada situación conforme surja, y existe una suposición previa de que cada parte se prepara para hacer concesiones sustanciales para la otra. Esto no debe interpretarse

como un intento de violar el contrato, sino como el deseo de que ambas partes tengan la posibilidad de hacer los ajustes necesarios en circunstancias imprevistas. No debe esperarse la obtención de un contrato detallado, pero una vez hecho el compromiso es por largo tiempo. Las empresas japonesas prefieren relaciones de negocios exclusivas, a largo plazo, y tienden a recurrir a los canales establecidos para desarrollar nuevas iniciativas de negocios.

Debido a la necesidad de usar el nivel correcto de la lengua en una conversación o discusión, cualquier intérprete que se contrate, inconscientemente, puede modificar las afirmaciones al ir del inglés al japonés y de regreso, de acuerdo con el rango de los participantes. Por ejemplo, si un alto funcionario de una compañía occidental está hablando con un administrador japonés de alto nivel, el intérprete se sentirá en una posición inferior a la de ambos. Una afirmación que el alto funcionario quiere que se traduzca al pie de la letra puede terminar, para su homólogo japonés, en algo muy diferente.

El entretenimiento en Japón tiene un papel importante al establecer relaciones personales y de negocios. A diferencia de Occidente, los almuerzos para hablar de negocios son poco comunes y el entretenimiento nocturno casi nunca se realiza en la casa. El patrón típico es que el empresario japonés coma en un restaurante al anochecer y después vaya a un bar o cabaret. Esas reuniones sirven para cimentar las relaciones de negocios, y no para discutir aspectos específicos del negocio.

Las habilidades especiales necesarias para concluir negociaciones exitosas en Japón no son naturales para un occidental. Lo que tal vez es más preocupante es lo inadecuado de la capacitación de ventas en Japón. Muchas habilidades como interpretar el lenguaje corporal están ligadas a la cultura. El enfoque de la persuasión para las ventas y la percepción del rol de las negociaciones parecen ser diametralmente opuestos al carácter japonés. Bruderev[6] hace las siguientes ocho recomendaciones para lograr vender en las organizaciones japonesas.

1. *Describir su organización con detalle.* Los empresarios japoneses reciben con gusto folletos y trípticos que describen una organización, su localización, sus productos y sus propósitos al querer incursionar en Japón. Lo ideal sería que este material se redacte en japonés, y si esto no es posible, al menos debe hacerse un resumen de los puntos principales en japonés.
2. *Manejar las juntas al estilo japonés.* Haga que un conocido mutuo lo presente. No llegue tarde ni cambie la fecha de la cita. Deje suficiente tiempo para desplazarse entre juntas y lleve un pequeño regalo (como un artículo novedoso y modesto hecho en su país, pero no algo hecho por su empresa, pues esto se interpretaría como una actitud mezquina).
3. *Reconocer que las decisiones con frecuencia se toman en la administración media.* En su primera visita, puede conocer al presidente, pero se tratará solo de una formalidad. La persona importante quizá sea el jefe de departamento o de división.
4. *No presionar para cerrar un trato.* Incluso teniendo proposiciones para el producto más atractivo y efectivo en costos, el empresario japonés no tomará una decisión en esa junta. Querrá tiempo para hacer una evaluación sobre la propuesta, la compañía y el representante de ventas, personalmente. Es decir, estará pensando en establecer una relación a largo plazo y, por lo mismo, demandará tiempo para considerar todos los aspectos implicados en la venta. Si la propuesta no les gusta, la cortesía les impide decirle "no" frente a frente.
5. *Usar el idioma japonés siempre que sea posible.* Escriba el material de ventas y promoción en japonés recurriendo a un traductor nativo. Si tiene que escribir en inglés perjudicará

su propia imagen. Muchos empresarios japoneses tienen un conocimiento limitado del inglés; si tiene que hablar en inglés, hable despacio, usando palabras sencillas. Aprenda algunas expresiones comunes en japonés; el esfuerzo que haga será apreciado.

6. *Hacer una presentación de ventas de bajo perfil.* Use un estilo moderado, deliberadamente modesto para reflejar su manera preferida de hacer negocios.
7. *Establecer una relación fuerte.* Los japoneses siguen reglas formales cuando inician una relación (por ejemplo, la presentación, el intercambio de tarjetas de negocios, el inicio gradual de las conversaciones comerciales). Espere cultivar la relación mediante llamadas de ventas, visitas de cortesía, almuerzos ocasionales y otros eventos sociales.
8. *Vestir de manera conservadora.* Los japoneses prefieren vestimenta sencilla que no sea demostrativa de negocios. El objetivo debe ser encajar sin alardear.

5.8 CONCLUSIONES

Se consideraron los amplios aspectos económicos del comercio internacional y se estableció su importancia para la función de ventas, incluyendo la balanza de pagos.

Se analizaron las ventajas para las compañías que entran al comercio internacional, en particular en el contexto de la adaptación del enfoque de ventas a diferentes culturas y en relación con los aspectos estéticos, religiosos, educativos, lingüísticos, sociales y políticos.

Se explicaron los diferentes tipos de organización para realizar ventas en el mercado internacional, incluyendo agentes, distribuidores, licencias y casas exportadoras; se consideraron métodos de ventas tanto directos como indirectos, como las subsidiarias, sociedades de riesgo compartido (o empresas conjuntas) y ventas directas. El capítulo concluyó con una descripción específica de los problemas relacionados con las ventas en Japón. El capítulo 6 considera aspectos más amplios de las ventas y los relaciona con aspectos legales y sociales.

Referencias

[1]Department of Trade and Industry (1989) *The Single Market —An Action Checklist for Business*, HMSO, Londres.

[2]Prahalad, C. K. y Doz, Y. L. (1991) "Managing DMNCS: A search for a new paradigm", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 145-164.

[3]Cateora, P. R., Graham, J. L. y Ghauri, P. J. (2006) *International Marketing*, McGraw-Hill, Maidenhead.

[4]Merritt, N. J. y Newell, S. J. (2001) "The extent and formality of sales agency evaluations of principals", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 37-49.

[5]Saunders, J. A. y Hon-Chung, T. (1984) "Selling to Japan", *Journal of Sales Management*, 1, p. 1.

[6]Bruderev, W. (1993) "Bridging the divide", *Financial Times*, 3 de junio.

CASO PRÁCTICO

Ventas en China

Durante los últimos 20 años, la economía de China ha crecido en promedio 9% y se espera que esta fenomenal tasa de crecimiento continúe. China posee fortalezas considerables en la manufactura en masa y, actualmente, está construyendo grandes fábricas dentro de las industrias electrónica y pesada. El país también está invirtiendo mucho en educación y capacitación, en especial, en el desarrollo de ingenieros y científicos. Estos avances significan que, al mismo tiempo que China plantea nuevas amenazas para las compañías occidentales, también ofrece oportunidades. Los consumidores chinos están gastando sus crecientes ingresos en bienes duraderos como automóviles (un mercado que ya ha alcanzado los tres millones de unidades) y teléfonos celulares donde China tiene la base de suscripción más grande del mundo, con más de 350 millones de usuarios. Las compañías occidentales como Microsoft, Procter & Gamble, Coca-Cola, BP y Siemens vieron el mercado chino como una oportunidad y entraron, en general, con la ayuda de socios locales en empresas de riesgo compartido.

Aunque la economía china sin duda posee muchas fortalezas, también tiene varias debilidades. Primero, no tiene marcas importantes a nivel internacional. Cuando se pidió a comerciantes alrededor del mundo que calificaran las marcas chinas, Haier, una empresa de bienes de línea blanca (refrigeradores, lavadoras de ropa, etcétera) y electrodomésticos quedó en primer lugar, y Lenovo, una compañía famosa por comprar la división de computadoras personales de IBM, quedó en segundo. Ninguna de las dos compañías es un jugador internacional en sus respectivos mercados. Segundo, China sufre el riesgo del descontento social que resulta de la ampliación de la brecha entre ricos y pobres, y de la corrupción. Tercero, el país ha pagado un alto precio ecológico por la rápida industrialización y el crecimiento de la población, con miles de muertes atribuidas a la contaminación del agua y el aire. Cuarto, mientras que aún es una economía de mano de obra barata, los niveles salariales se elevan con rapidez, en particular en las áreas de habilidades, reduciendo su ventaja competitiva. Por último, la burocracia puede hacer que los negocios en China sean muy difíciles.

Aunque algunas compañías occidentales han entrado con éxito al mercado chino, algunas como Whirlpool (un fabricante estadounidense de productos de línea blanca) y Kraft (la mutinacional de alimentos) han registrado cuantiosas pérdidas. Las compañías extranjeras que esperan vender con éxito en China deben entender varias realidades de ese mercado. Primero, el país es muy diverso: 1,300 millones de personas hablan 100 dialectos diferentes, y cubren un área geográfica tan grande que el clima es muy diferente entre las regiones. Por ejemplo, la zona sur es húmeda, mientras que el norte es más templado. También los niveles de ingresos varían considerablemente entre las zonas rurales menos adineradas y las ciudades más ricas.

Muchas compañías occidentales han entrado a China mediante sociedades de riesgo compartido, pero necesitan estar conscientes de las diferentes condiciones de los negocios. En China no existe un reglamento de ley efectivo que gobierne el comercio. La interferencia de la burocracia y el gobierno también ocasionan dificultades. Por ejemplo, Thames Water se salió de un proyecto de tratamiento de agua a 20 años en Shanghai, después de que el gobierno declarara que la tasa de retorno garantizada para los inversionistas era ilegal.

Un elemento clave en los tratos comerciales en China es la existencia de las redes *guanxi*. Estas son un conjunto de conexiones personales de las cuales se puede sacar provecho para obtener recursos o una ventaja cuando se hacen negocios. Desarrollar estas redes puede incluir hacer favores o dar regalos. Por ejemplo, una persona de negocios puede participar en una función ceremonial pública, o un gremio dado puede enviar libros a una universidad china. Los favores se registran, por lo cual se genera una obligación recíproca de devolver el favor.

Un aspecto importante de la cultura china es que se trata de evitar la "pérdida de la reputación" o "ser humillado". Esto ocurre cuando un chino se encuentra avergonzado por, digamos, mostrar falta de conocimiento o comprensión. A los chinos les gusta recolectar toda la información posible antes de revelar sus pensamientos, para evitar la vergüenza al evidenciar su ignorancia. También valoran la modestia y el razonamiento. Además, ven la firma de un contrato solo como el inicio de una relación de negocios.

Preguntas para discusión

1. ¿Cuáles son las implicaciones de las redes *guanxi* para vender en China?
2. Un aspecto importante de la cultura china es que evitan pasar una vergüenza. Analice sus consecuencias para las ventas en ese país.
3. Explique el concepto de criterios de autorreferencia y sus implicaciones para las ventas en China.

CASO PRÁCTICO

Syplan

Durante algunas semanas Russell Anderson estuvo preocupado por el trabajo que le llegaba desde Calcuta mediante su red virtual privada en las oficinas generales en Buckinghamshire de Syplan, la compañía que había iniciado con su colega David O'Mahony en 2006. Syplan apostaba ahora su futuro a un nuevo software llamado Clear Thought (pensamiento claro), diseñado para ayudar a las 100 compañías británicas proveedoras de índices del mercado de valores (FTSE) a analizar su desempeño de negocios. Había subcontratado el desarrollo del software a un equipo en Calcuta. El equipo tenía el compromiso de entregar el sistema el 1 de enero de 2008, pero esa fecha se había aplazado y Anderson se sentía muy lejos de la acción.

"Sin importar con cuánto cuidado se especifique una tarea, no es posible calcular el tiempo necesario para la comunicación humana efectiva", dice Anderson. "Si estuviera tratando con un equipo de desarrollo en este país, la mitad del tiempo se dedicaría a establecer especificaciones. El resto se pasaría en discusiones informales que motivan a las personas a hablar entre sí, de manera que uno escucha si algo anda mal".

La compañía comenzó dando consultoría a empresas como Nortel Networks, BUPA y British Airways, pero en 2007 decidieron cambiar de dirección. Pensaron que la consultoría cambiaba conforme las grandes compañías buscaban reducir su dependencia de los ejércitos de consultores externos, en favor del mayor desarrollo de la capacidad interna. Decidieron crear software que ayudara a las grandes compañías a actuar como sus propios analistas estratégicos.

El producto Clear Thought les permitiría analizar el desempeño de los proyectos en muchos sitios y áreas de operación. De forma ideal, permitiría a cada persona en una organización, ya fuera de carácter financiero, de ventas o logístico, escribir ideas relacionadas con la mejora de la empresa y estudiar el efecto sobre otras partes de la misma. La idea era diseñar un sistema que fomentara el pensamiento comercial creativo en todos los niveles.

El cambio fue riesgoso. Como consultores, la compañía tenía costos generales bajos y había tenido ventas de £375,000 en el año fiscal concluido en marzo de 2007, sobre lo que obtuvo ganancias libres de impuestos por £240,000. Pero el desarrollo del software costaría más de £500,000 y, en tanto, los ingresos de Syplan casi se acabarían, porque Anderson estaba convencido de que el desarrollo de software no era algo que pudiera hacerse con atención parcial.

"Muchas personas cuestionaron nuestros tiempos", afirma Anderson, "pero creo que es un buen momento. Ante el declive tecnológico reciente, nunca había sido más barato desarrollar software innovador".

Anderson pasó enero de 2007 en Calcuta para dar nueva dirección a Clear Thought. Aprendió algunas lecciones importantes, en particular sobre cómo las comunicaciones impulsan la productividad. Un pequeño ejemplo ilustra esto. Antes de dejar Gran Bretaña, Anderson había enviado una especificación para una función del software. Cuando llegó a la India encontró a los ingenieros ocupados en escribir su propio código para eso. Sin embargo, un poco de investigación mostró que por £130 podía adquirir un software que realizaría esa función perfectamente. Entonces, puso a los ingenieros a trabajar en algo para lo que no había una solución disponible.

"Este tipo de eventos ocurren cuando no se trabaja en el mismo lugar", dice Anderson. "Yo ahora recomiendo usar un equipo subcontratado solo para el desarrollo de tareas simples. Una vez que seamos más grandes tendremos nuestro propio equipo".

Clear Thought fue lanzado en agosto de 2008, pero este fue solo el comienzo de la carrera de obstáculos. Syplan ahora se enfrenta a su segunda barrera: convencer a las 100 compañías de FTSE para que usen el sistema, que lo mismo puede costar £100,000 que un millón, dependiendo de si se implementa en una sola área del negocio o en toda la compañía con operaciones en muchos países. No es una tarea sencilla. Los fundadores tienen credibilidad como consultores, pero no como desarrolladores de software. También están vendiendo nuevos productos en un clima deprimido de gastos de negocios y presupuestos para TI recortados.

Fuente: Adaptado de un artículo escrito originalmente por Sarah Gracie, *Sunday Times*, 23 de junio 2002. © Sarah Gracie/Times Newspapers Limited 2002.

Preguntas para discusión

Syplan identifica sus retos en tres áreas. Aconseje a la compañía sobre cómo puede resolverlos:

1. Administrar el desarrollo de software en Calcuta.
2. Persuadir a una empresa de primer orden para que use el software y pruebe a otros que funciona.
3. Encontrar socios que puedan vender el software a sus clientes.

CASO PRÁCTICO

Wardley Investment Services (Hong Kong)

Durante los últimos años, la banca privada ha sido una de las áreas con mayor crecimiento en la industria bancaria de la región de la Asociación de las Naciones del Sudeste Asiático (ANSA), pero los banqueros privados han encontrado que una clientela de nuevos ricos de la ANSA constituyen un mercado muy diferente al de los clientes tradicionales en Europa y Estado Unidos.

Robert Bunker y John Cheung, directores de Wardley Investment Services (Hong Kong) dijeron que tanto Wardley como su corporación matriz, el Hongkong & Shanghai Bank Group, han adoptado lo que se describe como la interpretación estadounidense de la banca privada enfocada al mercado de la ANSA.

Bunker explicó: “Nosotros proporcionamos una sucursal integrada en un solo sitio para dar servicios financieros a individuos con alto valor neto, echando mano de la amplia gama de servicios financieros disponibles en el grupo. Existen muchos bancos más pequeños que ven la banca privada como un área rentable de crecimiento, pero es difícil para ellos brindar la misma cantidad de servicios solo con una pequeña oficina en la región. Como resultado, estos luchan para desarrollar el volumen de transacciones necesario para ganarse la vida”.

Las demandas de los clientes de la ANSA tienden a diferir de las de sus contrapartes en Europa y Estados Unidos. Cheung dijo que en Asia, como un todo, la banca privada no tiene tanto impulso debido a los impuestos, como en Occidente: “No hay otras diferencias. Por ejemplo, la división entre riqueza corporativa y privada en Asia con frecuencia es poco clara, y algunos clientes asiáticos son muy arriesgados en la forma en la cual les gusta invertir. De nuevo, esas tendencias pueden significar una actitud diferente por parte del banco privado”.

Bunker agregó: “Creo que en la estrategia de mercado del grupo se nota que estamos tratando de eliminar nuestra imagen tradicional, para crear una más audaz y dinámica”. Dijo también que la infraestructura del grupo ofrece una gran ventaja. En la región de la ANSA, de cualquier manera, el banco tiene presencia en Singapur, Tailandia e Indonesia.

Los bancos europeos que entran al mercado de la ANSA encuentran muy difícil apoyarse en el nombre o la reputación para obtener una participación de mercado, en particular cuando muchos clientes potenciales no están familiarizados con sus nombres. Por ejemplo, un banco como Banca della Svizzera Italiana (BSI), a pesar de su tamaño y reputación en Europa, tiene que luchar arduamente para destacar en un mercado saturado.

Sin embargo, Anton Jecker, representante en jefe de BSI en Hong Kong, piensa que su banco puede ofrecer un servicio competitivo a sus clientes: “Vemos la banca privada solo como eso, conocemos las necesidades y requerimientos individuales de un cliente y tratamos de satisfacerlos. Ofrecemos cuentas de servicios individuales, con énfasis en el carácter personal de la banca. Proporcionamos seguridad y confidencialidad como un banco suizo, y los inversionistas no nos entregan su dinero para que nosotros hagamos especulaciones. De tal manera que no nos dirigimos solo al empresario, y tendemos a ir por los activos personales en general. Desde el principio ponemos en claro en qué podemos ayudar y no hacemos ‘de todo’ en el amplio espectro de los servicios bancarios”.

Aunque BSI tiene un enfoque diferente al del Hongkong Bank Group, Jecker piensa que existe un gran futuro para la banca privada en la región. “Es difícil para los bancos

europeos entrar en esos mercados, en especial por el dominio de los bancos estadounidenses en los últimos 30 o 40 años. Lo mismo se puede decir de Filipinas que, a pesar de sus problemas económicos y políticos, todavía tiene un gran potencial para la banca privada.

Preguntas para discusión

1. Aconseje a un banco de su país, que no ha tenido contacto con la región de la ANSA, en relación con los problemas que puede enfrentar cuando se establezca en el área.
2. ¿Qué posibilidades de segmentación existen para un banco más pequeño en la región?
3. Antes de establecerse en la región por primera vez, ¿qué investigación recomendaría realizar a un banco más pequeño?
4. Suponga que un banco pequeño al que usted asesora ha decidido establecerse en la región. ¿Qué guías estratégicas le recomendaría para organizar las actividades de venta concernientes?

CASO PRÁCTICO

Quality Kraft Carpets Ltd

Esta compañía fue fundada en 1993 por William Jackson y John Turner en Kidderminster, un poblado del Reino Unido con una tradición centenaria en la fabricación de tapetes. La fabricación de tapetes y las actividades relacionadas han sido la principal fuente de trabajo en el área hasta finales de la década de 1960. Sin embargo, luego de esta fecha, la industria de los tapetes, al igual que otras áreas de los textiles británicos, enfrentó dificultades y declinó.

Es paradójico que este declive hiciera surgir a Quality Kraft Carpets. William Jackson había sido gerente de producción en una gran empresa manufacturera del área con reputación de calidad mundial. John Turner era calibrador de telares (ingeniero de mantenimiento), responsable de dar servicio a más de 100 telares para otra gran compañía. Jackson fue despedido como resultado de una drástica disminución en los pedidos y la compañía de Turner estaba en liquidación. Eran buenos amigos, y como su desempleo había llegado al mismo tiempo decidieron iniciar su propia compañía especializada en el producto que mejor conocían: tapetes tradicionales Axminster, tejidos y de buena calidad.

Como muchas empresas en el área estaban cerrando o disminuyendo su producción, había una buena oferta de maquinaria textil que los subastadores locales vendían a precios muy atractivos. Uniendo sus respectivos recursos y con ayuda del banco, pudieron comprar suficiente equipo y arrendar una pequeña fábrica por 15 años, lo cual les permitió iniciar la producción.

Su política era tejer tapetes y alfombras de la mejor calidad, hechos con 80% de lana y 20% de nylon. El mercado estaba constituido por las tiendas de tapetes de buena calidad y el mercado por contrato, en especial hoteles, restaurantes, oficinas y tiendas grandes. Tomaron una decisión consciente de no vender a las grandes tiendas de alfombras, debido a que el poder de compra por volumen les permitía exigir bajos márgenes de ganancia para el fabricante. Además, las grandes tiendas vendían alfombras más baratas, casi todas sintéticas y compradas en Estados Unidos. Se afirmaba que los compradores que buscaban alfombras de buena calidad iban a las tiendas de alfombras convencionales, y no a estas grandes tiendas dirigidas al sector más bajo del mercado.

Al momento de establecerse (1993), el problema principal que enfrentaban los fabricantes de alfombras era una economía en declive y el hecho de que las importaciones ganaban, cada vez más, un porcentaje mayor de un mercado menguante. Así, la recesión había hecho que la compra de alfombras tuviera menor prioridad para quienes ya tenían alfombras, y la actitud era hacerlas durar más.

Ahora, las importaciones satisfacían al 50% del mercado de alfombras del Reino Unido, e iban en aumento. Las principales importaciones eran de alfombras sintéticas, al principio provenientes de Estados Unidos y, más recientemente, de algunos países de Europa, como Bélgica, Alemania y Holanda. La alfombra de nylon, que tiene una base de petróleo, dio a los estadounidenses una ventaja significativa hasta finales de la década de 1980 por el precio bajo del hidrocarburo. Sin embargo, desde entonces los precios del petróleo han aumentado y la fuerza del dólar estadounidense ha hecho que las exportaciones sean menos competitivas.

A pesar del panorama en apariencia desventajoso para los fabricantes del Reino Unido, la industria de alfombras y tapetes todavía está entre las más grandes del mundo,

en particular en el sector de lana tejida de alta calidad. Gran Bretaña ha sido un exportador neto de alfombras y su reputación por la calidad tiene reconocimiento mundial.

Desde que Quality Kraft Carpets se puso en marcha, sus ventas totales han sido las siguientes:

Ventas de Quality Kraft Carpets Ltd (£000)

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
500	640	820	1,280	1,760	2,300	2,900	2,100	2,000	1,970	1,950	1,960	1,990	2,010	1,950

Estas ventas se hacen en dos mercados distintos:

- Directo, a minoristas de calidad.
- Al mercado de contratos.

El porcentaje de ventas a cada uno de estos mercados se muestra a continuación.

Porcentaje de ventas a cada segmento

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Minoristas	78	76	70	66	63	60	60	58	56	52	52	50	50	48	47
Contrato	22	24	30	34	37	40	40	42	44	48	48	50	50	52	53

Para el nivel de demanda de 1999 la compañía operaba a toda su capacidad; sin embargo, hoy tiene exceso de capacidad de fabricación. La compañía no ha despedido empleados, se eliminó el tiempo extra y parte del trabajo se otorgó a contratistas externos, por ejemplo, el último corte del pelo de las alfombras ya no se hace en la compañía. Una faceta interesante de las ventas por contrato es que una gran parte debe personalizarse; con frecuencia se incluye el logotipo del cliente en el diseño.

La compañía siente que es posible que la industria siga a la baja y la competencia extranjera en el mercado del RU aumente todavía más. La compañía no ha intentado vender sus productos fuera del país, pero siente que para crecer de nuevo, el único método factible es dirigirse a los mercados extranjeros. William Jackson y John Turner tuvieron una larga discusión sobre la posibilidad de exportación, pero ninguno de los dos tiene experiencia en esos asuntos. Elaboraron una lista de las fortalezas y las debilidades de Quality Krafts Carpets para llegar a una decisión en cuanto al mercado extranjero más adecuado. Sus conclusiones fueron las siguientes:

1. Debilidades
   - Empresa pequeña y relativamente nueva, sin la reputación de una compañía establecida hace largo tiempo.
   - La administración no tiene conocimientos sobre cómo vender en el extranjero y, aunque educada por la experiencia, tiene pocos conocimientos de finanzas, economía, idiomas, etcétera, que serían útiles para la venta en el mercado internacional.
   - No se fabrican los tipos más populares de alfombras con pelo.
   - La compañía no compite en precio en los mercados por volumen, porque tiene equipo obsoleto y bajo poder de compra.
   - Aunque los productos son de primera clase, son costosos.
   - La compañía no emplea directamente a especialistas como diseñadores, pero opera con base en personas independientes (*freelance*) y por contrato.

2. Fortalezas
- Experiencia en la fabricación de alfombras Axminster de trama convencional y buena calidad.
- La compañía es pequeña y flexible, y puede manejar con facilidad nuevas tendencias en los diseños.
- Las habilidades en trabajos por contrato van en aumento, y el personal tiene conocimientos especializados en esas tareas. Gran parte de los pedidos proceden de clientes satisfechos.
- Existe una fuerza laboral leal con acuerdos de trabajo flexibles, lo que permite que cada quien realice diferentes tareas sin disputas de límites.
- La compañía es razonablemente rentable y tiene poco nivel de endeudamiento a largo plazo.
- La parte de minoristas del negocio incluye a clientes leales que quedan satisfechos.

Luego de las discusiones con el banco y el consejo de la Comisión Británica de Comercio Internacional se decidió que Estados Unidos ofrecía el mejor potencial para el futuro inmediato. Medio Oriente y Japón parecen prometedores a mediano plazo. También se decidió que la empresa debería concentrarse en el mercado de contratos. Estas decisiones se basaron en los siguientes criterios:

1. Estados Unidos es ahora un mercado establecido para las alfombras Axminster de calidad.
2. Aunque Estados Unidos fabrica algunas alfombras tejidas convencionales Wilton, no fabrica la alfombra Axminster de alta calidad.
3. En el mercado por contrato, la calidad parece ser más importante que el precio y, en apariencia, será bueno para la compañía concentrarse en la venta por contrato.
4. Los aranceles en Estados Unidos desde Gran Bretaña son 9.5% sobre el valor (arriba del costo de importación) para la Axminster, y 19.5% para la Wilton (más alto para proteger a los productores estadounidenses). Esto da una ventaja indudable para exportar las alfombras Axminster.
5. Una investigación de mercado en Estados Unidos indica que a sus diseñadores de interiores les gusta la Axminster porque se puede incorporar cualquier patrón o logotipo en el diseño del tejido. Muchos contratos de alfombras en ese país aceptan la alfombra de pelo y la impresión que hace las corridas de producción más factibles. Este proceso de impresión es más barato, pero inferior al diseño integrado en la alfombra como se hace con la Axminster.
6. La libra esterlina tiene buen valor frente al dólar estadounidense y aunque se ha fortalecido en años recientes, todavía hace que el producto tenga un buen precio en Estados Unidos.
7. El Consejo de la Comisión Británica de Ventas Internacionales indica que el Reino Unido tiene una gran reputación en Estados Unidos por sus alfombras de calidad. Aprecian el servicio personal y la confiabilidad en la entrega, y las alfombras británicas se ven como símbolo de estatus.

Quality Krafts Carpets Ltd decidió que entraría de inmediato al mercado de Estados Unidos, pero no quiere comprometer demasiado dinero en el proyecto, previniendo un posible fracaso. Por otro lado, si tiene éxito, están preparados para comprometer más recursos.

Preguntas para discusión

1. Elabore una estrategia de ventas a corto, mediano y largo plazos con la cual Quality Krafts Carpets pueda entrar, desarrollar y permanecer en el mercado de Estados Unidos.
2. ¿Qué forma de representación recomendaría para este nuevo mercado, o bien, consideraría establecer una subsidiaria de manufactura? Dé las razones de su decisión.
3. ¿De qué manera es posible cambiar las diferentes estrategias, y qué consideraciones ulteriores deben hacerse si, después del éxito inicial en el mercado de Estados Unidos, tanto Medio Oriente como Japón ofrecen buenas oportunidades de exportación de bienes?
4. ¿Cuáles serían sus estrategias de marketing de comunicación y promoción de ventas para la compañía en Estados Unidos? De forma más específica, describa su "mensaje" de ventas y el tipo de medios que usaría para comunicarlo.
5. ¿Qué investigación adicional debería emprenderse antes de intentar exportar hacia Estados Unidos?

Preguntas de examen

1. Analice la controversia de que "las ventas en el extranjero" en realidad no existen, porque son solo una extensión de la venta en el mercado local.
2. ¿En qué difiere el rol de un agente de exportación de un representante de ventas de exportación?
3. Analice la contribución de la OMC para agilizar las negociaciones de ventas en el mercado internacional.
4. ¿Cuál es la diferencia que debe considerarse cuando los gerentes de ventas internacionales elaboran sus planes de exportación?
5. ¿De qué manera la tendencia mundial hacia la urbanización y los viajes a otros países afecta las oportunidades de ventas en el mercado internacional?

6 Aspectos legales y éticos

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Comprender la importancia de la protección al consumidor en el contexto de ventas.
2. Aplicar los términos y las condiciones apropiados en un contrato de venta.
3. Apreciar de qué manera afectan los controles legales a las actividades de ventas.
4. Hacer que las restricciones voluntarias y legales funcionen con ventajas para el comprador y el vendedor.
5. Apreciar los aspectos éticos en las ventas.

CONCEPTOS CLAVE

- acuerdos regulados
- aspectos éticos
- bienes defectuosos
- cláusulas de exclusión
- colusión
- contrato
- crédito al consumidor
- descripción comercial falsa
- fijación de precio unitario
- protección al consumidor
- términos comerciales
- términos y condiciones
- venta por inercia

La **protección al consumidor** mediante la legislación es un fenómeno propio del siglo XX. En siglos anteriores, la actitud prevaleciente podría describirse con la frase latina *caveat emptor* o "que se cuide el comprador". En América Latina, gran parte de la legislación a este respecto data del siglo XIX, pero no fue sino hasta 1970 cuando surgieron mejores leyes para proteger a los consumidores, ya que antes los vendedores podían, con mayor frecuencia, tener una ventaja injusta sobre los compradores al firmar un contrato de ventas.

De acuerdo con las leyes en cada país, los consumidores están protegidos por una gama de reglamentos de las prácticas que cubren actividades como publicidad, estudios de mercado y venta directa. En algunos casos, las asociaciones comerciales también elaboran reglas prácticas que han sido aprobadas por los distintos gobiernos.

En algunos países, los intereses de los consumidores también están protegidos por asociaciones de consumidores que hacen campañas para ellos y brindan información acerca de los productos, con frecuencia de manera comparativa, para que puedan hacer una elección informada y racional entre productos y marcas. Por ejemplo, en México existe la Procuraduría Federal del Consumidor, organismo que vigila las irregularidades de las empresas en sus actividades comerciales; además, organiza a los interesados en asociaciones de consumidores con fines específicos. También publica la ***Revista del Consumidor***, que lleva más de tres décadas brindando información de calidad que apoya la vida económica y familiar de las personas, equilibrando la disparidad de las relaciones comerciales entre los productores y los consumidores desinformados.

6.1 EL CONTRATO

Toda esta actividad se centra en el **contrato** mediante el cual el vendedor acuerda desprenderse de un bien o prestar un servicio a cambio de un pago monetario.

Un contrato se hace cuando se llega a un acuerdo. Este se logra verbalmente o por escrito. Una vez aceptada una oferta se hace un contrato, el cual conlleva un compromiso legal. De esta forma, si un constructor ofrece edificar un garaje por £4,000 y se acepta esta oferta, el constructor está obligado a realizar el trabajo, y el dueño de la casa tiene la obligación de pagar la cantidad acordada a la terminación de la obra. Aunque los contratos no tienen que ser por escrito —excepto, por ejemplo, en la compra de una casa—, hacer una oferta y aceptarla por escrito minimiza la probabilidad de un malentendido acerca de la naturaleza del acuerdo pactado y ofrece evidencia tangible en el caso de una acción legal. Es importante escribir los contratos en los términos y las condiciones aplicables. Consideraremos este aspecto del contrato antes de examinar algunas prácticas y la forma en que la ley puede controlarlas.

En un contrato, una parte debe hacer la oferta firme y esta tiene que recibir una aceptación inequívoca. Una oferta debe distinguirse de una "invitación para hacer un trato", pues esto no es una oferta. Por ejemplo, la exhibición de productos a un cierto precio en una tienda no es una oferta del gerente de la tienda para vender. Más bien es una invitación a los compradores para hacer una oferta de compra. Entonces, si un producto se marca accidentalmente con un precio más bajo, el cliente no puede demandar hacer una compra a ese precio.

6.2 TÉRMINOS Y CONDICIONES

Como el nombre sugiere, los **términos y** las **condiciones** establecen las circunstancias en las que el comprador está preparado para comprar y el vendedor está preparado para vender. Tanto el comprador como el vendedor están en libertad de establecer sus propios términos. Es usual que un comprador los establezca al reverso de la orden de pago, y el vendedor lo haga al reverso de la cotización. Las cláusulas típicas incorporadas en las condiciones de una orden de compra incluyen lo siguiente:

1. Solo las órdenes emitidas en el formato impreso de la compañía y firmadas por ella serán respetadas.
2. Las alteraciones a las órdenes deben ser corroboradas y firmadas por una enmienda oficial.
3. La entrega debe hacerse dentro del periodo especificado. Se reserva el derecho de cancelación por una entrega tardía.
4. Los bienes defectuosos se devolverán con cargo al proveedor.
5. El proveedor debe pagar todos los seguros de los bienes en tránsito.
6. Esta orden está sujeta a un descuento por pago de contado de 2.5%, a menos que exista otro acuerdo, por el pago hecho dentro de los 28 días a partir de la recepción. El pago realizado no invalida los derechos del cliente en caso de que los bienes surtidos sean insatisfactorios según las especificaciones o muestras acordadas.
7. Las herramientas provistas por el cliente para la ejecución de la orden no deben usarse sin permiso para el servicio de otras empresas.

La especificación cuidadosa de los términos y las condiciones del contrato es esencial en los negocios, pues brinda protección contra quejas hechas por la otra parte, en caso de que surjan problemas en el cumplimiento del contrato. Un ejemplo de condiciones en el documento de venta para un vendedor se presenta en la figura 6.1.

6.3 TÉRMINOS COMERCIALES

Además de los aspectos estratégicos y tácticos de las ventas en el mercado internacional estudiados en el capítulo 5, los vendedores y los compradores deben estar conscientes de los **términos comerciales** aplicables en el comercio internacional. Las diferencias en los términos comerciales pueden tener consecuencias serias sobre la ganancia de quienes no se preocupan. Los términos comerciales se usan para definir lo siguiente:

a) Quién es responsable del control sobre la transferencia de bienes entre el importador y el exportador.
b) Quién es responsable de cada parte del costo en el que se incurre al desplazar los bienes entre el importador y el exportador.

Se usan varios términos para cubrir estos aspectos de entrega y costo. Las variaciones en estas definiciones llevaron a la Cámara de Comercio Internacional a elaborar determinaciones formales en 1936. Se publicaron bajo el título de INCOTERMS y desde entonces están sujetas a actualizaciones. Por ejemplo, en 1980 una nueva edición incluyó dos tér-

CONDICIONES DE VENTA

Estas condiciones se aplican excepto en el caso de que resulten incongruentes con cualquier acuerdo expreso, aceptado por el vendedor y el comprador antes de la entrega.

1 Cuando el vendedor entrega a granel, es responsabilidad del comprador:
  a) Proporcionar un almacén seguro y adecuado que cumpla en todos los aspectos con las regulaciones relevantes fijadas por el H. Gobierno u otra autoridad competente.
  b) Asegurar que el almacén en el que debe hacerse la entrega tenga espacio suficiente para la cantidad ordenada, y en caso de que haya gases de petróleo, debe procurarse la certificación para este efecto y para que la manguera de conexión esté acoplada de forma adecuada y segura al punto de llenado. A este respecto, el comprador debe consultar los reglamentos vigentes relacionados con el almacenamiento y uso de gases de petróleo.
  c) Para el caso de productos altamente inflamables y donde sea aplicable de alguna otra manera, deben observarse estrictamente las regulaciones establecidas por el H. Gobierno y otras autoridades competentes en cuanto a la prohibición de fumar, o a tener luces sin cubierta, fuego, estufas o calentadores de cualquier descripción en las cercanías del almacén, los depósitos y las tuberías de conexión.

  El comprador indemnizará al vendedor por cualesquiera daños, quejas, gastos o costos que puedan surgir como resultado de la falta de observación de estas condiciones por parte del comprador.

2 Es una condición de cada venta a granel que la cantidad mostrada por cualquier dispositivo de medición usado por el vendedor, para fines del conteo, sea aceptada por el comprador como la cantidad entregada; sin embargo, el comprador puede estar representado en la toma de las mediciones, con la finalidad de verificarlas si así lo desea. El vendedor no puede aceptar responsabilidad alguna por discrepancias en los tanques del comprador, varillas de medición u otros dispositivos de medición que difieran de los suyos.

3 Los precios incluyen cualquier impuesto gubernamental (diferente del impuesto al valor agregado) vigente al momento de surtir. Cualquier variación en la tasa fiscal existente, o en cualquier gravamen adicional, es por cuenta del comprador.

4 Todos los productos surtidos se cobran al precio vigente el día del despacho de la mercancía, independientemente de la fecha de la orden o de la cantidad en efectivo enviada con ella.

5 En caso de consignaciones, entregas incompletas o dañadas, el vendedor solo puede investigar las circunstancias si
  a) El comprador, en caso de daños, notifica de inmediato al ferrocarril o al servicio de mensajería y al vendedor del daño, es decir, tan pronto como reciba los bienes dañados; estas notificaciones deben hacerse por escrito y citando el número de factura.
  b) En caso de no haber recibido el pedido o de que haya faltantes, el comprador debe notificar al vendedor por escrito de este hecho. Esa notificación, con la cita del número de factura, debe enviarse dentro de los 21 días naturales a partir del despacho de la mercancía.

6 La aceptación de los bienes se considera una aceptación de las condiciones del vendedor.

Figura 6.1 Ejemplo de condiciones en el documento de venta

minos nuevos que se requerían debido a la importancia creciente del transporte en contenedores.

Los términos comerciales son útiles en cuanto a que cubren una variedad de situaciones, las cuales van desde el caso en el que los exportadores tan solo tienen sus bienes disponibles para ser recolectados por los importadores o sus agentes en su fábrica (franco fábrica), hasta el caso en que el exportador acuerda entregar los bienes en la fábrica del importador, tomando con ello la responsabilidad de los costos y la administración de la entrega (entrega sin costo). Las siguientes secciones examinan los términos de uso más común.

Conocimiento de carga

Un conocimiento de carga es un recibo por los bienes aceptados a bordo de un barco, el cual debe ser firmado por el remitente (o agente) y establece los términos en los que se entregaron los bienes y se recibieron en el barco. El transporte de mercancías en régimen de conocimiento de carga está regulado por el Convenio de Bruselas de 1924, el cual ha sido modificado por las Reglas de La Haya-Visby de 1968 y, más recientemente, por las Reglas de Hamburgo de 1978, que incluyen los siguientes principios:

1. Se mantiene el derecho del remitente de "detención en tránsito". Así, un exportador que no recibe el pago correspondiente puede reclamar los bienes durante el envío.
2. Se establece el principio de transferibilidad, el cual permite la transferencia del conocimiento de carga de quien tiene los bienes a un tercero, que luego asume la propiedad de los mismos, al igual que cualesquiera derechos y responsabilidades establecidos en el recibo.
3. Se establece que el conocimiento de carga es evidencia a la vista (***prima facie***) de que los bienes se enviaron.

El conocimiento de carga, entonces, actúa como evidencia de que el transportador recibió los bienes. También puede actuar como parte del contrato entre el transportador y la persona u organización que paga el envío. Por ejemplo, si los bienes se dañan al llegar al puerto de salida, un transportador puede incluir una cláusula en el conocimiento de carga para tal efecto. Un conocimiento de carga cubrirá, por lo general, los siguientes datos:

- Nombre del transportador.
- Nombre del barco.
- Descripción de la carga.
- Detalles de pago, por ejemplo, si el flete se pagó o es pagable al llegar a su destino.
- Nombre del consignatario.
- Términos del contrato de transporte.
- Fecha en que se cargaron los bienes en el barco.
- Quién debe ser notificado a la llegada del embarque a su destino.
- Puertos de salida y de destino final.

En resumen, el conocimiento de carga es un recibo por los bienes enviados, un documento transferible del título de los bienes, que permite al tenedor reclamar sus bienes y es evidencia de los términos del contrato de embarque.

Franco fábrica

Un exportador puede cotizar un precio para un importador "franco fábrica". Esto minimiza la responsabilidad del exportador por pérdidas o daños de los bienes, y también significa que las obligaciones del exportador en la entrega de los bienes son mínimas. La propiedad de los bienes pasa al comprador una vez que estos dejan la fábrica, y el comprador paga todos los costos de exportación y acepta los riesgos una vez que los bienes salen de las puertas de la fábrica. Cotizar franco fábrica tiene sentido si los bienes se combinan con los de otra organización para formar una carga de exportación conjunta, o cuando el comprador tiene instalaciones de transporte bien desarrolladas, por ejemplo,

los compradores de bienes como té y granos de café. Sin embargo, para otros clientes, el precio de la cotización franco fábrica quizá no cubra sus necesidades, ya que no pueden pagar con facilidad el costo real de esos bienes con la compra en su propio país, donde los precios incluyen la entrega.

Libre a bordo

La práctica libre a bordo o FOB (por las siglas de ***free on board***) extiende la responsabilidad, las obligaciones y los costos de entrega para el exportador hasta que los bienes se cargan en el barco (pasada la zona de carga). A partir de este punto, el importador paga los costos de seguros y flete. Sin embargo, el exportador todavía tiene el derecho de "detención en tránsito" si el importador no paga por esos bienes. Las variaciones para el transporte por tierra son "libre en vía" (FOR, del inglés ***free on rail***) y "libre en vagón" (FOW, del inglés ***free on wagon***), los cuales significan que el vendedor tiene la responsabilidad y asume el costo de entregar los bienes a bordo del tren de trasporte o vagón.

Puesto en puerto

El término puesto en puerto o FAS (por las siglas de ***free alongside ship***) significa que el exportador es responsable y debe pagar todos los costos de transporte hasta que la mercancía es colocada junto al barco. Debe preverse quién será responsable por pérdidas o daños antes de que los bienes se carguen en el barco. El importador debe pagar la carga del embarque y el costo de seguros y flete hasta su destino.

Costo, seguros y flete (CSF)

Si se llega a un acuerdo de costo, seguros y flete, el exportador es responsable por la entrega de los bienes al barco y paga el seguro por parte del comprador contra pérdidas y daños mientras la mercancía está en el barco. Si ocurre alguna pérdida o daño después de que el barco recibe los bienes y da el conocimiento de carga, el comprador puede actuar contra el dueño del barco o el asegurador. Así, la responsabilidad deja de estar en manos del exportador una vez que la mercancía se encuentra a bordo del barco, aunque es el exportador quien paga por el envío al puerto del importador.

El término *costo y flete* (C&F) es similar al de CSF excepto porque, como el nombre sugiere, el exportador no es responsable del seguro durante el envío. En vez de ello, el importador incurre en el costo de este seguro.

Envío gratuito

Esto coloca la máxima responsabilidad y los costos en manos del exportador, quien se hace cargo de entregar los bienes al importador aceptando todos los costos y todas las obligaciones (como obtener la licencia de importación). Desde la perspectiva de marketing, cotizar un precio a la entrega tiene la ventaja de que minimiza la incertidumbre y la carga de trabajo del cliente, ya que el costo de transporte, la obtención de documentos, los arreglos de embarque, etcétera, corren por cuenta del vendedor. Más aún, esto permite al cliente comparar precios reales de una fuente extranjera con precios locales, en los que el costo de entrega está incluido o es mínimo. Sin embargo, los clientes que tienen un sistema

de importación eficiente tal vez prefieran pagar "franco fábrica" o "puesto en puerto" y organizar el flete ellos mismos, en vez de pagar un precio más alto con "envío gratuito".

6.4 PRÁCTICAS DE NEGOCIOS Y CONTROLES LEGALES

Descripciones falsas

Los representantes de ventas sin escrúpulos pueden estar tentados a informar inadecuadamente a compradores potenciales con afirmaciones imprecisas sobre el producto o servicio que venden. En muchos países un consumidor está protegido de esas prácticas por diferentes leyes que cubren descripciones, tanto orales como escritas, de productos, precios y servicios.

Por ejemplo, se prohíbe a los negocios realizar una **descripción comercial falsa** de los productos y surtir productos descritos con falsedad. La descripción falsa debe serlo en un grado material y la ley contempla también afirmaciones "engañosas". Por ejemplo, los representantes de ventas contravienen la ley si afirman que un automóvil rinde 50 kilómetros por litro de gasolina cuando en realidad solo rinde 30 kilómetros por litro; también son culpables de una descripción comercial falsa si describen el auto como "magnífico" si resulta que no vale la pena manejarlo.

En algunos países las descripciones comerciales requieren que cuando los productos se marcan de tal forma que sugieran que fueron hechos en otro lugar diferente del real, debe hacerse una declaración clara del lugar de manufactura.

Las indicaciones engañosas de precio también están cubiertas. Existen leyes que establecen que es ilícito dar precios engañosos respecto de los precios disponibles de bienes, servicios, hospedajes o instalaciones. Al respecto, la ley permite vigilar la actuación de agentes, publicistas y anunciantes, al igual que la del individuo o la organización que ofrece los bienes o servicios. Los precios pueden ser engañosos cuando:

- Se sugiere que el precio es menor al real.
- Se insinúa que otros cargos están incluidos en el precio cuando en realidad no es así.
- Se indica que los precios aumentarán o disminuirán o permanecerán igual.
- Se sugiere que el precio depende de cierta circunstancia o de hechos particulares.
- Se anima a los consumidores a depender de la veracidad de la indicación del precio por circunstancias que no son relevantes.

La ley cubre tanto productos como servicios.

Es posible reducir la confusión acerca del valor monetario provocada por diferentes tamaños de empaque, indicando el **precio unitario**, lo cual significa que los paquetes deben marcarse con el precio por litro, por kilogramo, etcétera.

Bienes defectuosos

La protección principal para el comprador contra la venta de **bienes defectuosos** establece que un producto debe corresponder a su descripción y debe tener una calidad comerciable, es decir, "adecuada para el propósito para el que suelen comprarse bienes de ese tipo como es razonable esperar". Un ejemplo es un automóvil usado que se encuentra

en buen funcionamiento después de la compra; es claro que no tiene calidad comerciable, a menos que se compre como chatarra o para obtener refacciones. Por último, un producto debe ser adecuado para un uso particular que debe especificar el comprador y ser acordado con el vendedor. Por ejemplo, si un comprador adquiere un auto en Wisconsin con el deseo expreso de usarlo en Acapulco, el vendedor quizá cometa un abuso si está de acuerdo con este trato, cuando de hecho, debido a los cambios de temperatura, no es un trato justo.

La condición de que los productos deben corresponder a su descripción cubre las ventas tanto privadas como de negocios, mientras que la condición de comerciable y de adecuado con el propósito se aplica solo a la venta en curso de un negocio. Las últimas dos condiciones son aplicables no solamente en el momento de la compra, sino por un tiempo posterior razonable. Lo que constituye “razonable” está abierto a la interpretación y dependerá de la naturaleza del producto.

Para proteger al consumidor contra bienes defectuosos, algunas compañías otorgan garantías en las cuales se comprometen a reemplazar o reparar esos bienes si el defecto es aparente dentro de un periodo determinado. Por otro lado, es ilegal que un vendedor elimine del contrato la condición de que los bienes deben ser comerciables y adecuados para el propósito.

En Chile, el Servicio Nacional del Consumidor establece que los compradores tienen derecho a la reparación e indemnización adecuada y oportuna de todos los daños materiales y morales en caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contraídas por el proveedor. Un producto se considera defectuoso cuando no ofrece la seguridad que una persona tiene derecho a esperar (incluyendo las instrucciones de uso). Una defensa importante contra las quejas es la “defensa del desarrollo”, en la que el fabricante prueba que, cuando se lanzó el producto, el estado del conocimiento técnico permitía la existencia de defectos que habría que descubrir.

Una protección más para los consumidores chilenos es la que brinda el Servicio Nacional del Consumidor. Para este organismo, las personas tienen derecho a la seguridad en el consumo de bienes y servicios, a la protección de la salud y el medio ambiente. Esto implica el deber de adoptar las medidas necesarias para evitar riesgos derivados del uso o consumo de los bienes o servicios.

Ventas por inercia

Las **ventas por inercia** incluyen el envío de bienes o la provisión de servicios no solicitados a la persona que, luego de recibirlos, siente la obligación de comprarlos. Por ejemplo, es posible enviar un libro a personas a quienes se dice que han sido elegidas especialmente para recibirlo. Se les pide que envíen dinero para el pago o que regresen el libro dentro de un periodo dado, luego del cual tendrán la obligación de pagarlo. No pagar o no regresar el bien da como resultado una serie de cartas solicitando el pago, algunas veces en términos amenazantes.

El creciente uso de esta técnica durante la década de 1960 en algunos países llevó a organizar campañas que demandaban la aprobación de una legislación para frenar esta situación. Como resultado se aprobaron leyes referentes a bienes y servicios no solicitados.

Estas leyes no han prohibido el uso de esta técnica, pero han creado ciertos derechos para los consumidores que la convierten en poco efectiva. Los bienes no solicitados pueden considerarse regalos después de un periodo de seis meses a partir de la recepción si,

para entonces, el que los envía no los ha reclamado. Aún más, si el destinatario notifica a quien le envió el bien que no lo había solicitado, el remitente debe recogerlo dentro de los 30 días siguientes, o el bien se convertirá en propiedad del receptor. La regla de 30 días es un compromiso justo entre los derechos del receptor y los del remitente, el cual puede estar sujeto a una acusación por parte de un tercero por surtir un pedido falso.

En muchos países la práctica de enviar cartas amenazantes demandando el pago del producto ahora es ilegal, de la misma forma que las amenazas de procedimientos legales o la práctica de colocar los nombres en una lista de deudores.

Los servicios no solicitados también están controlados por la ley. Por ejemplo, está controlada la práctica de colocar registros no solicitados en los directorios de negocios con nombres de empresas y luego pedir un pago.

La ley ahora concede suficientes derechos a los consumidores que de manera efectiva logran disuadir la práctica de las ventas por inercia. Por fortuna para los consumidores, el problema y los costos implicados en su uso es mayor que los beneficios que se puedan obtener.

Cláusulas de exclusión

Otra práctica empleada por algunos vendedores para limitar su responsabilidad es el uso de una **cláusula de exclusión**. Por ejemplo, un restaurante o una discoteca podrían exhibir un anuncio en el que establecen que los abrigos deberán dejarse bajo riesgo del dueño, o una tintorería podría colocar en el establecimiento un anuncio que el que se exime a sí misma de culpa si la ropa se daña. Sin embargo, no está permitido que un vendedor limite su responsabilidad o renuncie a ella en caso de muerte o lesiones ocasionadas por su negligencia, o por el incumplimiento del contrato o de su deber.

Para otras situaciones, cuando la pérdida no incluye muerte o lesiones, una cláusula de exclusión es válida solo si satisface los requerimientos de "lo razonable". Esto significa que es justo tomar en cuenta las circunstancias prevalecientes cuando se hizo la venta. Los factores relevantes que se consideran al hacer un juicio de "lo razonable" incluyen lo siguiente:

- La fortaleza de las posiciones de negociación de las partes relevantes.
- Si el consumidor fue inducido a aceptar la cláusula de exclusión.
- Si el consumidor sabía o debió saber que existía una cláusula de exclusión.
- Si los bienes fueron producidos por orden expresa del cliente.
- Una cláusula de exclusión que sea aplicable cuando alguna condición no se cumpla, si era factible cumplir dicha condición.

Compras a crédito

Una medida de protección importante para el cliente es que un prestador debe divulgar la tasa de interés real mediante anuncios y textos de ventas. Esta tasa real ahora aparece en la publicidad como costo anual total (CAT) y permite que los consumidores comparen las tasas de interés cobradas normalmente. Antes de esta ley, los anuncios y los textos de ventas con frases bien construidas podían dar la impresión de que la escala de cargos era mucho más baja de lo que en realidad era.

En casi todos los países existe un sistema que almacena información sobre el historial crediticio de sus habitantes. Estos sistemas han sido diseñados para asegurar que solo

personas con un historial comercial positivo pueden manejar un crédito. No solamente las compañías financieras sino también los minoristas que acuerdan el otorgamiento de créditos para vender sus productos deben contar con una licencia. Sin embargo, en algunos países las exenciones de la ley son los créditos semanales o quincenales. Así, muchos acuerdos de tarjetas de crédito están exentos, ya que el pago con frecuencia debe hacerse al final de cada semana o de cada quincena.

Las personas que suscriben un acuerdo crediticio tienen derecho a recibir al menos una copia del acuerdo para tener la información de sus derechos y obligaciones. La ley da un periodo de "enfriamiento" cuando el acuerdo está precedido por una "representación oral" (plática de ventas), y el acuerdo no fue firmado en las oficinas. Esta provisión fue diseñada para controlar la venta de puerta en puerta con arreglos de crédito. Un consumidor que desea cancelar una compra debe entregar la notificación de cancelación en los cinco días siguientes a la fecha en que recibió la copia del acuerdo firmado.

Colusión entre vendedores

En ciertas circunstancias, conviene a los vendedores **coludirse** unos con otros, con la finalidad de restringir la oferta, acordar los precios (fijación de precios) o compartir el mercado de manera que todos ellos obtengan un beneficio. La ley en muchos países especifica que este tipo de acuerdos debe registrarse ante un organismo establecido.

6.5 ASPECTOS ÉTICOS

La investigación de la relación entre marketing y venta personal resalta la importancia de ganar la confianza del cliente en el establecimiento, y el desarrollo de relaciones entre clientes y vendedores mutuamente benéficas.[1] Los representantes de ventas pueden crear y mantener la confianza de manera parcial mostrando competitividad, confiabilidad y enfocándose en el cliente. De igual importancia es la disposición por ser honesto, ejercer la justicia y evitar el comportamiento no ético.[2] El personal de ventas enfrenta muchas **cuestiones éticas**, las cuales incluyen soborno, engaño, venta bajo presión y compra recíproca. La mayoría de las compañías operan dentro de un conjunto determinado de normas éticas (véase el recuadro).

La ética es el conjunto de principios morales y valores que rigen las acciones y decisiones de un individuo o grupo.[3] Incluye valores acerca de la conducta correcta o incorrecta. La ética en los negocios es el conjunto de principios morales y valores que guían el comportamiento de una empresa. Hasta hace poco, para muchas compañías la ética en los negocios consistía principalmente en códigos de capacitación con impulso legal, basados en el cumplimiento, los cuales describían con detalle lo que los empleados podían hacer o no en cuanto a conflictos de intereses o uso inapropiado de los bienes de la compañía. En la actualidad un número creciente de empresas está diseñando programas de ética basados en los valores que son congruentes para todas las operaciones globales. El objetivo es facilitar a los empleados una comprensión profunda de los aspectos éticos que les ayuden a tomar las decisiones correctas cuando se enfrenten a nuevas situaciones y retos éticos.[4]

La ética de ventas está constituida por los principios y valores que guían el comportamiento en el campo de las ventas y la administración. La ética de ventas cubre aspectos

Amafore presentará código de ética

En 2007 la Asociación Mexicana de Administradoras de Fondo para el Retiro (Amafore) garantizó que ya no se realizarían traspasos irregulares de cuentas de trabajadores de una Afore a otra. Esto, gracias a las disposiciones de la nueva Ley del *Sistema de Ahorro para el Retiro* (SAR), así como el código de ética presentado por la propia Amafore, y las acciones de vigilancia que realizaría el sector.

El presidente de la Amafore, Francisco González Almaraz, reconoció que hasta antes de 2007 se habían registrado cerca de 80,000 movimientos irregulares, que representaban menos del 1.0% del total de las cuentas, pero que constituían un buen número en el total.

“Lo que podemos asegurar es que ya no ocurrirá”, subrayó en conferencia de prensa.

La Amafore se comprometió con la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar) para evitar dichas prácticas y sancionar a los asesores y las compañías administradoras en las que se presente tal situación.

Agregó que la Asociación presentará un código de ética que asegure los lineamientos de operación, lo cual permitirá garantizar los traspasos, además de los códigos que tiene cada administradora.

Añadió que a partir de 2007, la Amafore revisa que la documentación de todos los traspasos sea correcta y realiza un monitoreo de aquellos representantes de ventas que efectúen mayor número de operaciones, para corroborar su legalidad.

Asimismo, se llevan a cabo confirmaciones con los trabajadores para asegurar que tenían el deseo de cambiarse de administradora y, en caso de anomalía, es posible inhabilitar al asesor para que labore en cualquier Afore.

Fuente: http://www.cnnexpansion.com/economia/2007/4/amafore-presentara-codigo-de-etica

como evitar sobornos, engaños, venta bajo presión, compras recíprocas, el uso de inducción promocional para el comercio minorista, concesión de canales y ventas en pirámide. Los profesionales de ventas deben estar conscientes de la distinción entre la legalidad y la ética de las prácticas de ventas. La ética se refiere a los principios morales y valores de la persona, mientras que las leyes reflejan los principios sociales y los estándares que se pueden hacer cumplir en las Cortes.

Una práctica no ética puede ser perfectamente legal. Por ejemplo, no es ilegal incluir ingredientes genéticamente modificados (GM) en productos vendidos en supermercados. Sin embargo, algunas organizaciones, como Greenpeace, piensan que no es ético vender productos GM cuando su efecto en la salud no ha sido probado científicamente. Esas preocupaciones han llevado a algunas cadenas de supermercados a retirar ingredientes GM de sus marcas de productos.

Los principios éticos reflejan los valores culturales y las normas de la sociedad. Las normas guían lo que debe hacerse en una situación dada. Por ejemplo, ser veraz se considera bueno. Esta norma de la sociedad puede influir en el comportamiento de ventas. Entonces, como es bueno ser veraz, la venta engañosa, en tanto que no es sincera, debe

evitarse. Con frecuencia, el comportamiento no ético puede ser evidente, pero en otros casos es debatible decidir qué es ético, lo cual conduce a dilemas éticos. Estos con frecuencia se derivan del conflicto entre el deseo de aumentar las ganancias y el deseo de tomar decisiones justificables desde el punto de vista ético. Por ejemplo, muchas compañías recurren a subcontratistas en países extranjeros, donde la mano de obra es barata, para reducir los costos de producción. Esto ha llevado a acusaciones de comportamiento no ético debido a la paga tan baja, las condiciones de trabajo inadecuadas y el uso de la mano de obra de los niños. Compañías como Nike y Reebok buscan evitar tales conflictos supervisando en el extranjero la producción de sus bienes para verificar las condiciones de trabajo y asegurar que ningún niño labore en la producción.

A continuación analizaremos varios aspectos éticos clave para las ventas y la administración de ventas.

Soborno

El soborno es el acto de dar un pago, regalos u otras gratificaciones para asegurar la venta. Se piensa que esas acciones no son éticas porque violan el principio de igualdad en las negociaciones comerciales. Un problema es que en algunos países los sobornos son necesarios simplemente para competir por el negocio. Las organizaciones tienen que decidir si quieren vender sus productos en esos países. Tomar una posición ética ocasiona dificultades en el corto plazo; sin embargo, en un periodo más largo, la información positiva que se genera luego de tomar una decisión ética (o la falta de motivos para generar una mala imagen) por lo general se convierte en un gran beneficio para las compañías.

Engaño

Un problema que enfrentan muchos ejecutivos de ventas es la tentación de dar al cliente informes con la idea equivocada. El engaño puede tomar la forma de exageración, mentiras, o simplemente la de no dar información importante que disminuiría significativamente el atractivo del producto. Ese tipo de conductas deberían desalentarse desde la capacitación de ventas; por otro lado, la gerencia de ventas debería promover las acciones éticas mediante sus palabras y comportamiento, y estableciendo códigos de conducta para su personal. De cualquier manera, algunos reportes ocasionales de mala práctica de ventas llegan a los medios de comunicación masiva. Por ejemplo, en muchos países se ha descubierto que el personal de ventas de servicios financieros logra vender sus productos de pensiones al exagerar los retornos sobre la inversión esperados. El resultado del escándalo en los países más desarrollados ha sido millones de dólares de compensación pagados por las compañías a sus clientes. En Estados Unidos, la Prudential Insurance Company of America enfrentó un cargo de $2,600 millones en detrimento de sus utilidades para pagar a los titulares de una póliza por daños después de que la compañía permitió a sus agentes de ventas usar prácticas de ventas engañosas.[5]

Nestlé es un ejemplo más de una compañía que ha sido criticada por engaño. En las décadas de 1970 y 1980 vendía en el mundo desarrollado su fórmula para bebés (leche deshidratada usada para alimentar con biberón a los bebés), al presentar a sus vendedoras vestidas como enfermeras. Esto daba la impresión entre un grupo vulnerable de que el producto estaba aprobado por los profesionales médicos y que representaba una alternativa

Secretos y mentiras de la industria de la belleza descubiertos por un observador de publicidad

Se promueven como productos que rejuvenecen, regeneran, reafirman y tonifican, dando suavidad instantánea a la piel y sedosidad al cabello.

La industria multimillonaria de cremas, lociones, geles y ungüentos de belleza sufrió una fuerte amonestación, luego de que se confirmó que dos marcas importantes no detenían el proceso de envejecimiento ni los rigores de la vida diaria, de acuerdo con la ciencia médica.

Con una advertencia severa para una industria que se apoya en afirmaciones categóricas cada vez más extremas, la autoridad de estándares en publicidad respalda las quejas acerca de la promoción de una crema contra la celulitis y un champú que repone los aminoácidos. Las afirmaciones referentes a los dos productos se encontraron engañosas y no fundamentadas, aseguró el observador.

Fuente: Adaptado de un artículo de Sam Lister en *The Times*, 11 de mayo de 2005, suplemento de noticias, p. 3.

sana y deseable contra la práctica de amamantar a los bebés, a pesar de que los médicos continuamente aconsejaban que "amamantar era lo mejor". Después de un gran boicot a estos productos, Nestlé estuvo de acuerdo en seguir un código elaborado por la Organización Mundial de la Salud, que controla la venta de sustitutos de leche materna.

Venta con presión

Una crítica que en ocasiones se hace al comportamiento del personal de ventas es el uso de la táctica de alta presión para asegurar la venta. Se ha acusado a algunos distribuidores de autos por utilizar esas tácticas de presionar a los clientes a tomar decisiones apresuradas en relación con una compra que puede incluir facilidades de crédito costosas. Esas acciones motivaron a Daewoo a vender autos empleando a asesores de clientes que no reciben comisión, cuyo trabajo consiste en ayudar a los clientes a elegir el auto más adecuado para sus necesidades, en vez de presionarlos a hacer una compra sin hacer una reflexión profunda.

Compra recíproca

La compra recíproca ocurre cuando un cliente acepta comprar de un proveedor solo si ese proveedor se compromete a comprar algo del cliente. Esto puede considerarse no ético si la acción es injusta para otros proveedores en la competencia, quienes quizá no estén de acuerdo con esos arreglos o no estén en posición de comprar algo de ese cliente. Los defensores de la compra recíproca aseguran que es razonable que un cliente obtenga los mejores términos en el acuerdo con el proveedor, aun cuando esto signifique llegar a un convenio

Quince mil usuarios de teléfono estafados al mes

Los representantes de ventas de líneas telefónicas están cambiando a los usuarios de telefonía hacia nuevos proveedores sin su permiso. Los clientes reciben cartas diciendo que sus cuentas de líneas fijas están ahora a cargo de empresas de las que quizá ni siquiera hayan oído hablar. Son víctimas del "cambio del proveedor telefónico" que aprovecha una vulnerabilidad legal. Los representantes solo necesitan el nombre, el código postal y el número de teléfono del cliente. No tienen que obtener una firma o evidencia de consentimiento, siempre que se envíe una carta al cliente dándole 10 días de periodo de "enfriamiento" para cancelar el cambio. Se siguen seis pasos:

1. El representante de la compañía telefónica llama a un cliente de la empresa rival —con promesas de tarifas más bajas— para que se cambie.
2. El cliente declina cambiarse, pero está de acuerdo en que le envíen información por correo. El representante pide al cliente su dirección completa incluyendo el código postal.
3. Sin que el cliente lo sepa, el representante —que ya tiene un nombre, una dirección y un número telefónico— lo registra como un nuevo cliente y envía una orden a la compañía telefónica para hacer el cambio de proveedor.
4. Una vez que se envía la orden de cambio, el proveedor anterior envía una carta al cliente informándole que su contrato terminará en una fecha dada.
5. El nuevo proveedor envía una carta al cliente en la que le informa la fecha en que iniciará el nuevo servicio y le otorga 10 días hábiles para hacer la cancelación.
6. Si el cliente no tiene la oportunidad de cancelar, su servicio telefónico cambia de proveedor de forma automática. Los saldos se envían por correo, o bien, se descuentan en efectivo de su cuenta bancaria, si estos detalles se habían establecido con anticipación.

Fuente: Adaptado de un titular del periódico *Daily Mail*, 25 de abril de 2005.

para venderle al proveedor. Sin duda, argumentan, el comercio de compensación —donde los bienes se incluyen como parte del pago— ha sido una característica de las ventas internacionales durante muchos años y beneficia a países pobres y a compañías que no pueden pagar en efectivo.

Incentivos profesionales para el comercio

A los fabricantes les gusta que los minoristas promuevan sus productos más que los de la competencia. Por lo tanto, algunas veces ofrecen incentivos a los minoristas para que den una importancia especial a sus productos. Por ejemplo, cuando un cliente desea comprar unos zapatos deportivos, es probable que el representante de ventas intente vender la marca que le da el bono extra. Se considera que esto no es ético, ya que el consumidor tal vez termine por comprar una marca que no es la mejor para satisfacer sus necesidades.

La importancia de la ética en los negocios en Cadbury Schweppes

La ética se ocupa de los juicios morales de un individuo acerca del bien y el mal. Las decisiones dentro de una organización pueden ser tomadas por individuos o grupos, pero quien sea que las tome estará influido por la cultura de la compañía. La decisión de comportarse de manera ética es una decisión moral; los empleados deben pensar si lo que deciden es el curso de acción correcto. Esto puede implicar el rechazo de una ruta que llevaría a una ganancia mayor en un plazo más corto.

El comportamiento ético y la responsabilidad social corporativa pueden tener beneficios significativos para un negocio. Por ejemplo, pueden:

- Atraer clientes hacia los productos de la empresa, lo cual estimula las ventas y las ganancias.
- Hacer que los empleados deseen quedarse en la compañía, lo cual reduce la rotación de personal y aumenta la productividad.
- Atraer a más empleados que deseen trabajar para el negocio, lo cual reduce los costos de reclutamiento y permite a la compañía elegir a los empleados más talentosos.
- Atraer a inversionistas y mantener alto el precio de sus acciones, tal vez protegiendo a la compañía de una toma de control por parte de otra.

Un comportamiento no ético y la falta de responsabilidad social corporativa pueden dañar la reputación de una empresa y hacerla menos atractiva para los accionistas. Es posible que las ganancias decaigan como resultado.

Junto con un buen gobierno corporativo, el comportamiento ético es una parte integral de todo lo que hace Cadbury Schweppes. Tratar a los accionistas de forma justa se ve como una parte esencial del éxito de la compañía: “Una corporación creativa y bien administrada, con programas de responsabilidad social, atiende los intereses de los accionistas, no solo de los consumidores, sino también de nuestros accionistas, empleados, clientes, proveedores y otros socios de negocios que trabajan con nosotros”.*

Asegurar que los empleados comprendan los valores corporativos de la compañía se logra mediante la declaración de sus principios de negocios que dejan muy en claro el comportamiento que se busca de los empleados.

La buena práctica de Cadbury Schweppes se reconoció cuando ganó por mayoría de votos el título de ser una de las compañías “más admiradas por su responsabilidad con la comunidad y con el ambiente”, según la revista *Management Today* en 2003. También ubicó a la empresa en el segundo lugar en el sector de alimentos y bebidas por su negocio en el “Per Cent Club” de la comunidad, es decir, el índice de generosidad corporativa para 2003, con una inversión hecha en la comunidad de cerca del 3% de sus ganancias antes de impuestos.

Cadbury Schweppes ha construido esta fuerte base actualizando su reporte de 2002 con otro en 2006, en el cual se describe un nuevo conjunto de metas y compromi-

*Cadbury Schweppes Corporate and Social Responsibility Report, 2002 y 2006.

La importancia de la ética en los negocios en Cadbury Schweppes (*continuación*)

sos sustentables para 2010. Esto comprende las áreas de marketing, alimentos y consumidores, búsqueda de fuentes éticas, ambiente, salud y sociedad, derechos humanos y estándares de empleo, y la comunidad.

Fuente: http://www.thetimes100.co.uk/case_study, reproducido con permiso.

Aunque los ejecutivos de ventas aceptan que esta práctica tiene potencial para llegar al abuso, están de acuerdo en que la mayoría de los consumidores tienen una buena idea de sus necesidades y el tipo de producto que quieren. Aseguran que la práctica será más efectiva en categorías de productos donde existen marcas de diferentes proveedores que casi no se diferencian, de manera que el consumidor tiene varias opciones para cubrir sus necesidades. Los críticos responden argumentando que si la práctica lleva a resaltar excesivamente una alternativa más costosa para descuidar la marca rival menos costosa, no se está tomando en cuenta el interés del consumidor.

Concesiones de espacio

Se trata de una cuota pagada por un fabricante a un minorista a cambio de un acuerdo por colocar un producto en los anaqueles de la tienda. La importancia de ganar en la distribución y el poder de crecimiento de los minoristas significa que las concesiones de espacio son comunes en el comercio de los supermercados. Esta práctica debe considerarse no ética, pues distorsiona la competencia, favoreciendo a los grandes proveedores que pueden pagar a diferencia de los pequeños, quienes tal vez elaboren productos de calidad superior.

Los representantes de ventas argumentan que ellos solo responden a las realidades del mercado (y el inmenso poder de algunos de ellos), y aseguran que debe culparse a las prácticas de compra de los minoristas que demandan pagos por el espacio de exhibición, y no a los profesionales de ventas que con frecuencia no tienen influencia para resistir esas presiones.

Pirámide de ventas

El objetivo primordial de los esquemas de pirámide de ventas es ganar dinero mediante el reclutamiento de otros individuos. Se motiva a las personas a unirse con la promesa de que recibirán pagos por incorporar a más participantes. Estos esquemas son ilegítimos e ilegales si "al ofrecer oportunidades de negocios, el único propósito del esquema es hacer dinero mediante el reclutamiento de participantes, y no mediante el comercio de bienes y servicios". El problema fundamental con la pirámide de ventas es que requiere de un abastecimiento infinito de nuevos participantes si todos han de ganar dinero; como la oferta siempre será finita, generalmente se llega al punto de saturación con rapidez y los últimos reclutados tienen poca oportunidad de recuperar su dinero.

6.6 CONCLUSIONES

Este capítulo examinó algunas leyes y organizaciones que se han establecido para proteger los intereses del consumidor. Por desgracia, algunos individuos sin escrúpulos han hecho necesaria la aprobación de leyes que brinden dicha protección al consumidor.

El punto central en el estudio de las ventas es la comprensión de un contrato y sus términos y condiciones asociados. Se describieron algunas prácticas de negocios y sus controles legales relevantes. Por último, se examinaron las cuestiones éticas de las ventas.

La parte tres examina las técnicas de ventas.

Referencias

[1]Lewin, J. E. y Johnston, W. J. (1997) "International salesforce management: a relationship perspective", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12, pp. 232-247; Hawes, J. M., Mast, K. E. y Swann, J. E. (1989) "Trust earning perceptions of sellers and buyers", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, pp. 1-8.

[2]Ferrell, O. C., Ingram, T. N. y LaForge, R. W. (2000) "Initiating structure of legal and ethical decisions in a global sales organization", *Industrial Marketing Management*, 22, pp. 555-564.

[3]Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Harley, S. W. y Redelius, W. (2007) *Marketing*, Boston, Massachusetts, McGraw-Hill.

[4]Business for Social Responsibility Issue Briefs (2003) *Overview of Business Ethics*, www.bsr.org.

[5]O'Brien, B. (1999) "Prudential fined $20 million by NASD over its sales of variable life insurance", *Wall Street Journal*, 9 de julio, pp. 1-11.

CASO PRÁCTICO

Seminuevos López

Mauricio Merino gastó $3,000 en un auto de segunda mano que compró a Roberto López, vendedor en Seminuevos López. Sin embargo, ahora lamenta su decisión. Merino nunca había comprado un auto, pero creía que era suficientemente listo para distinguir un carro bueno de uno malo. Después de varios fines de semana de tratar de comprar un auto en establecimientos privados, decidió que la única opción sensata que le quedaba era ir a un distribuidor si quería hacer una compra rápida.

Un Astrada 1100 con seis años de uso, en el patio de Seminuevos López, había llamado su atención cuando pasó en el autobús de camino al trabajo. Estaba anunciado en $3,600 y se veía en buen estado.

El siguiente sábado, cuando Merino y su novia visitaron Seminuevos López fueron recibidos por Roberto López, quien le preguntó cuál auto le interesaba y lo llevó a ver el Astrada. López lo describió como "en condiciones maravillosas". Recientemente se le había hecho una reparación mecánica completa y una afinación de motor. Merino estaba preo-

cupado por el consumo de gasolina y López le dijo que el vehículo tenía un rendimiento de 14 km por litro dentro de la ciudad y de 18 km por litro en carretera. Merino estaba impresionado, pero no sabía si la capacidad del auto era suficiente para remolcar la casa rodante de su padre. “No hay problema con eso”, aseguró López, “el Astrada tiene un motor chico, pero se le cambió el carburador y podrá remolcar la casa rodante. ¡No hay problema!”.

López preguntó a Merino si él o su novia querrían manejarlo. Merino asintió y encontró que estaba bien de aceleración, aunque el motor era un poco más ruidoso que el del auto de su padre. “Es por el carburador nuevo”, dijo López, “hace que suene como de carreras, ¿no lo cree?”.

Para Merino, el auto parecía la solución a su larga búsqueda, pero sabía que, como comprador, debía negociar para obtener un precio más bajo.

“El auto parece adecuado para lo que quiero, pero el precio es un poco más alto de lo que estoy dispuesto a pagar”.

“Sí, pero no es común encontrar un auto en estas condiciones en el mercado, señor”, replicó López.

“¿Cuánto estaría dispuesto a rebajar el precio si le pago de contado?”, preguntó Merino.

“En general, solo rebajo $200, pero si deja un depósito ahora y el resto, digamos, el martes cuando recoja el auto, puedo reducir el precio a $3,000”.

Merino se sintió bien consigo mismo y ¡frente a su novia también! Estuvo de acuerdo. Expidió el cheque por $1,000 y dijo que traería el saldo en efectivo el siguiente martes. López le pidió que firmara un contrato de venta y le prometió que el auto y todos los documentos necesarios estarían listos el martes.

Merino estaba encantado con su nueva compra al principio, pero el siguiente fin de semana en carretera, notó un golpeteo en el motor. También parecía que el auto consumía mucho más gasolina de la que esperaba. Decidió comprar una guía de autos y verificó las cifras de consumo. La guía decía que el Astrada podía lograr 10 km por litro en el ciclo urbano y 14 km por litro a una velocidad estable de 90 km/h. Merino estaba lívido.

El golpeteo todavía se oía, así que llevó el auto al garaje de su padre. El mecánico dijo a Merino que el motor estaba muy gastado. Le costaría $600 repararlo. “No le cambiaron la máquina”, dijo, “¡está muerta!”.

“Pero necesito el auto el próximo fin de semana. Voy de vacaciones en la casa rodante de mi padre”, dijo Merino.

“Bueno, espero que estés pensando usar el auto de tu padre”, dijo el mecánico, “seguro te acabarías el motor”.

Merino entró furioso en la oficina de López.

“Siento mucho que haya tenido estos problemas, pero las dificultades con el motor son comunes en los Astrada”, explicó López, “me gustaría ayudarle, pero hicimos una prueba de manejo”.

“¡Usted me timó!”, gritó Merino.

“No, verá que el contrato que firmó establece, claramente, que la responsabilidad de verificar los defectos es del comprador. Eso significa que cualquier falla que aparezca después de la venta es su responsabilidad. Usted me dijo que sabía algo de autos. Si no era así, debió haber traído un mecánico con usted. Yo rebajé $600 del precio establecido. Eso era para cubrir cualquier problema como este”.

Pregunta para discusión

¿López violó la ley en cuanto a la venta del auto? ¿Qué leyes son relevantes en este caso? ¿Qué puede reclamar Merino? Explique de acuerdo con las leyes vigentes en su país.

CASO PRÁCTICO

Telefónica y América Móvil-Telmex: El reparto del pastel latinoamericano

Los servicios de telecomunicaciones en América Latina están en manos de dos empresas: Telefónica y América Móvil-Telmex. En algunos países de la región, la concentración del sector supera el 90% del mercado. Los insuficientes mecanismos de regulación frenan la masificación del acceso.

Prácticamente en todos los países de América Latina, los consorcios Telefónica y América Móvil están presentes, lo que ha llevado a especialistas en telecomunicaciones a considerarlos un "duopolio regional". La concentración del mercado latinoamericano en estas dos empresas plantea serias preocupaciones respecto a la competencia y, en consecuencia, en torno al desarrollo del sector de las telecomunicaciones en la región.

Históricamente, las reformas al sector de las telecomunicaciones que se hicieron en la década de 1990 en México favorecieron la consolidación de estos dos operadores con una incuestionable posición en todos los segmentos de este mercado. De acuerdo con expertos, esa concentración podría derivar en prácticas oligopólicas, contrarias a la lógica del mercado, según la cual un mayor número de operadores genera una mayor competencia y ello resulta más eficiente para promover el desarrollo del sector al bajar los precios, mejorar la calidad y expandir la infraestructura.

Geografía del duopolio

Para 2004 las operaciones de la empresa de capital español Telefónica y del consorcio de América Móvil y su afiliada Telmex se extendían a 15 países de Latinoamérica; en algunos de ellos, las dos empresas concentraban más del 90% del mercado, como en Nicaragua (98.4), Ecuador (94.7), Colombia (90.1) y México (90.4).

En este último país, el predominio de América Móvil-Telmex (que alcanza el 75% del mercado nacional) se vio favorecido por la privatización que a comienzos de la década de 1990 se aplicó a la empresa estatal Teléfonos de México (Telmex).

El interés de América Móvil-Telmex en el mercado latinoamericano comenzó a partir de la segunda mitad de la década de 1990, y se manifestó con la adquisición de compañías privatizadas de telefonía fija en Guatemala, El Salvador y Nicaragua, o a través de la expansión de sus operaciones de telefonía celular hacia países de América del Sur. Para 2005, había adquirido empresas en Brasil, Chile, Colombia, Honduras, Nicaragua y Venezuela. Actualmente, América Móvil-Telmex domina los mercados de telefonía fija y celular, así como los servicios de banda ancha, en México y Centroamérica.

La firma española Telefónica tiene presencia sobre todo en los países del Cono Sur, debido a que adquirió empresas con poder de mercado y con periodos de exclusividad en Argentina, Brasil, Chile y Perú, los que, al estar sumidos en crisis fiscales, favorecieron los ingresos en detrimento de la creación de un ambiente de competencia. Ello dotó a Telefónica de un mercado exclusivo en América Latina, mucho más alto que el mercado español. En años recientes la compañía española ha continuado con una agresiva política de expansión; su adquisición más importante ha sido la concesión en Brasil de telefonía fija local, lo que la ha llevado a controlar un tercio de las líneas del país más grande de América Latina. Pero el dominio de Telefónica en los mercados de telefonía fija y celular, así

como en el de banda ancha, no existe únicamente en el país carioca, sino también en Argentina, Chile, Perú y Venezuela.

No obstante, persisten en la región amplios segmentos de la sociedad que no cuentan con acceso a los servicios básicos de telecomunicaciones, como la telefonía fija. De acuerdo con datos del Observatorio para la Sociedad de la Información en Latinoamérica y el Caribe (OSILAC), Uruguay y Costa Rica son los únicos países en donde más de la mitad de los hogares cuentan con línea telefónica fija (69.9 y 65.6%, respectivamente). En Paraguay, Bolivia y Cuba, el servicio no llega ni al 20% de los hogares.

Telefonía móvil, un nicho en disputa

De 2000 a 2003, el crecimiento regional de la telefonía fija fue de apenas siete puntos porcentuales, mientras que el número de usuarios de telefonía móvil aumentó en promedio 33% cada año durante dicho periodo. Ello fue en parte favorecido por su penetración en los sectores de escasos recursos, para quienes la telefonía móvil se ha convertido en el principal medio de acceso a las telecomunicaciones.

Evidentemente, los dos grandes operadores que controlan la región han fijado su atención en la telefonía móvil, lo que los ha llevado a entablar una agresiva campaña de atracción de clientes y a la caza de los mercados locales en una lucha por el posicionamiento regional.

No obstante, la pelea por el mercado no se ha traducido en una oferta que llegue a prácticamente toda la población, situación que se advierte en las cifras de la OSILAC. De acuerdo con el organismo regional, el país donde más usuarios de telefonía móvil existen es Panamá, con 64.2% de su población, al que le siguen Ecuador (63.8%) y Brasil (59.2%). Lo anterior significa que, incluso en los países donde la telefonía móvil ha logrado expandirse más, aún persiste un tercio de la población que no tiene acceso a este tipo de tecnología.

Duopolio, sin competencia ni regulación

De acuerdo con los expertos, el riesgo de que exista un duopolio es que tiende a elevar el precio de los productos y a bajar la calidad de estos, lo que repercute inmediatamente en quienes menos recursos tienen, ya que son quienes carecerán de vehículos de acceso a las tecnologías de información y comunicación. De esta manera, lo que hace falta es reducir las barreras económicas y sociales que impiden que más actores entren al mercado de las telecomunicaciones, pues con ello se fomentaría un escenario de competencia que derivaría en mejores condiciones de mercado.

Una investigación realizada en junio del año pasado por la Asociación para el Progreso de las Comunicaciones, auspiciada por el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo, advierte que de forma paralela a la generación de competencia en el ámbito de las telecomunicaciones, se requiere que el Estado establezca políticas y regulaciones, lo cual “no es tarea fácil en países donde el papel de los gobiernos ha demostrado en diversas oportunidades no estar a la altura de las circunstancias para impulsar el desarrollo de las telecomunicaciones”.

Lo anterior se debe a que en los países en desarrollo —como es el caso latinoamericano—, los reguladores, si es que existen, tienden a ser débiles, carecen de independencia institucional, jurídica o política, no poseen competencias técnicas suficientes y son parte de un sistema de influencias cruzadas entre operadores del sector público y privado. Por esta razón, han contribuido a fomentar el duopolio entre Telefónica y América Móvil-Telmex.

La realidad nos enfrenta no solo a una concentración del mercado, sino a la eminente presencia de un duopolio regional. Si bien los operadores ya se encuentran implementando estrategias corporativas en este nuevo contexto, los reguladores no parecen haber ajustado sus políticas ante dicho escenario.

Concentración de mercado de América Móvil-Telmex y Telefónica

País	América Móvil-Telmex	Telefónica	Porcentaje de concentración
Nicaragua	58.1	40.4	98.4
Ecuador	63.9	30.8	94.7
México	75.6	14.8	90.4
Colombia	57.5	32.6	90.1
Brasil	25.6	49.8	75.5
Panamá	–	73.1	73.1
Guatemala	45.6	26.2	71.8
El Salvador	32.2	23.9	56.1
Argentina	27.8	26.1	53.8
Perú	–	51.9	51.9
Venezuela	–	45.7	45.7
Uruguay	1	35.6	36.6
Chile	–	35.1	35.1
Honduras	28.3	–	28.3

Fuente: Telecom-CIDE, www.revistafortuna.com.mx, 15 de junio de 2010.

Preguntas para discusión

1. ¿Puede considerarse que la debilidad en las regulaciones del sector de telecomunicaciones es un hecho deliberado, falto de ética? Justifique su respuesta.
2. Para que estas dos grandes empresas puedan crecer en los diferentes países de América Latina, requieren de la infraestructura de pequeños distribuidores, que son los encargados de vender los equipos y el tiempo aire. ¿Cómo deben comportarse los miembros de estos canales para que la sociedad en su conjunto opine que actúan con ética, a pesar de la existencia del duopolio?
3. En algunos países de América Latina existen compañías locales que tienen una participación muy baja en el mercado de la telefonía móvil. ¿Cuál deberá ser la estrategia más adecuada, desde el punto de vista de la ética, para que estas empresas puedan alcanzar un mayor crecimiento? Investigue si en su país existen leyes que protegen a las compañías de menor tamaño, que son vulnerables ante las grandes multinacionales.

Preguntas de examen

1. ¿Qué es un contrato? ¿Qué significan los contratos en las relaciones entre comprador y vendedor?
2. ¿Qué tan bien protegidos están los clientes contra descripciones comerciales falsas y bienes defectuosos?
3. ¿Cómo afecta el entorno legal externo al papel del gerente de ventas?

Parte 3 Técnicas de ventas

La parte tres de este libro estudia los fundamentos de las ventas. Comienza con una descripción general de las responsabilidades de ventas, incluyendo prospección, registros de clientes y retroalimentación, administración del ciclo de ventas, manejo de quejas, previsión de servicio y la implementación de las estrategias de ventas. Se consideran aspectos de preparación para las ventas, como el conocimiento del producto de la compañía y de los competidores y la planeación de las presentaciones de ventas. Además, se examinan técnicas de negociación que incluyen evaluación del poder, determinación de los objetivos de la negociación, análisis de concesiones y análisis de propuestas.

El capítulo 8 explica las habilidades de venta personal y describe la "rutina de ventas" mediante las etapas individuales y las tácticas relacionadas con apertura. Se ocupa, además, de la identificación de necesidades y problemas, la presentación y demostración, el manejo de objeciones, la negociación, el cierre de la venta y el seguimiento.

El capítulo 9 se dedica al importante aspecto de la administración de contabilidad clave (ACC) y cómo se aplica en la práctica. El modelo de desarrollo relacional de ACC da un panorama estratégico de este proceso, el cual lleva a una explicación de la operación de la información relacionada con las cuentas clave y el sistema de planeación.

El capítulo 10 se ocupa de las relaciones de ventas desde una perspectiva histórica, comenzando desde sus raíces en la administración de la calidad total hasta el cuidado del cliente. El sistema "justo a tiempo" (JIT) y la manufactura optimizada son el medio a través del cual se ha desarrollado el marketing de relaciones. El concepto de "marketing inverso" que se presentó antes se estudia aquí con gran detalle. Se analiza el concepto de integración de la cadena de proveedores, junto con el hecho de que los compradores poderosos ejercen un dominio creciente en esta relación. Se examinan los aspectos tácticos en las relaciones de venta, a la vez que la tarea de la fuerza de ventas que está cada vez más ocupada con el proceso de reunir información de marketing, como datos de entrada al sistema de información para marketing de la compañía. Por último, se revisa el importante papel de la fuerza de ventas de campo en su tarea de servicio.

El marketing directo es un elemento de las comunicaciones de marketing modernas y se estudia en el capítulo 11, desde el punto de vista de su efecto en el proceso de ventas. Se examina la administración de una campaña de marketing directa, al igual que la aplicación

práctica del marketing con bases de datos, que incluye técnicas como correo directo, telemarketing, venta por catálogo y anuncios de respuesta directa.

La parte tres concluye con la consideración de la manera en la cual Internet complementa la actividad de ventas. Se explica en términos de la forma en que afecta los roles y la administración de ventas. Se presenta un panorama de las técnicas de tecnología de la información (TI) y sus aplicaciones en las actividades de ventas. Se explica la administración de relaciones con el cliente (ARC), en términos de las capacidades de TI, al usarlas en las empresas para administrar las relaciones con los clientes. Se exponen por separado la relación del efecto de la TI sobre la venta minorista, incluyendo aspectos como el punto de venta electrónico (EPOS, del inglés *electronic point of sale*), sistemas de administración del espacio, administración de categorías, intercambio electrónico de datos, intranet e Internet.

7 Responsabilidades y preparación para las ventas

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Detallar las responsabilidades de ventas.
2. Evaluar las fuentes de prospectos de ventas.
3. Comprender el significado y la importancia del ciclo de ventas.
4. Adoptar un enfoque sistemático para mantener los registros de los clientes.
5. Comprender la importancia de la autoadministración en las ventas.
6. Valorar qué preparación se necesita antes de vender.
7. Comprender los aspectos de las llamadas o visitas sin cita.
8. Comprender el arte de la negociación.
9. Planear las entrevistas individuales de ventas.

CONCEPTOS CLAVE

- ciclo de ventas
- distracción
- manejo de quejas
- negociación de ventas
- planeación de la presentación
- preparación
- prospección
- venta pura

7.1 RESPONSABILIDADES DE VENTAS

La responsabilidad *primordial* de un representante de ventas es concluir una venta con éxito. Esta tarea incluye identificar las necesidades del cliente, hacer la presentación, demostrar el producto, negociar, manejar las objeciones y cerrar la venta. Estas habilidades se analizan en el capítulo 8. Para generar ventas exitosas, la mayoría de los ejecutivos de ventas realizan también varias funciones *secundarias*. Aunque nos referimos a ellas con el término "secundarias", también son vitales para el éxito de las ventas a largo plazo. Dichas funciones son:

- Prospección
- Administración del conocimiento y de bases de datos
- Autoadministración
- Manejo de quejas
- Prestación de servicio
- Administración de relaciones.

Los representantes de ventas también son responsables de implementar y poner en marcha las estrategias de ventas y marketing. Este aspecto se estudiará más adelante en este capítulo. La figura 7.1 ilustra las responsabilidades clave del personal de ventas.

Prospección

La **prospección** es la búsqueda y la llamada de los clientes que, hasta ahora, aún no son clientes de la compañía. Esta actividad no tiene importancia uniforme para todas las ramas de ventas. Evidentemente, es más importante en la venta industrial que en la venta

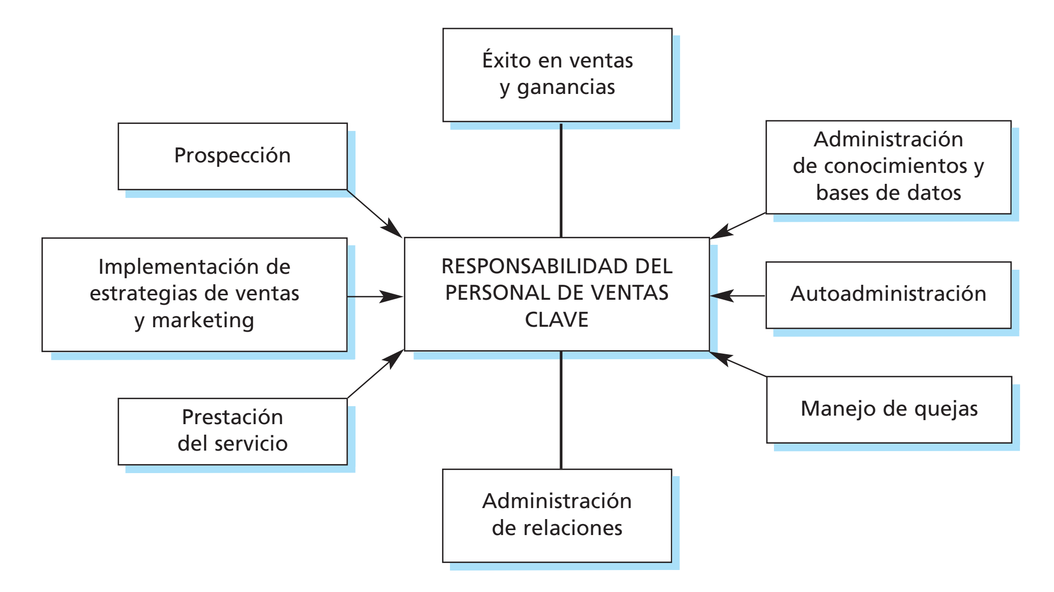


Figura 7.1 Responsabilidades clave del personal de ventas

minorista; por ejemplo, un representante que vende equipo de oficina puede llamar a muchos clientes potenciales, mientras que es poco probable que uno que vende muebles busque nuevos prospectos, pues ellos vienen a la tienda como resultado de la publicidad y, quizá, de la ubicación.

En ocasiones se presenta un problema asociado con el hecho de que los ejecutivos de ventas permanezcan en la misma compañía muchos años, ya que suelen apoyarse en los clientes establecidos para volver a surtir los mismos pedidos, mientras dejan de buscar nuevos negocios de forma activa. Sin duda, es más cómodo para los vendedores llamar a contactos anteriores. Sin embargo, en el caso de las ventas industriales, como la vida del producto es larga, el crecimiento sostenido de las ventas depende de la búsqueda de nuevos clientes.

Fuentes de prospectos

1. *Clientes existentes.* Es un método altamente efectivo para generar prospectos, pero muchos tienden a no usarlo. Un caudal de nuevos prospectos se obtiene solo con preguntar a los clientes satisfechos si conocen a alguien que tenga necesidad del tipo de productos o servicios que ellos consumen. Esta técnica se ha usado con éxito en los seguros de vida y en la venta industrial, pero también tiene aplicaciones en muchas otras áreas.

   Una vez obtenidos los nombres de los clientes potenciales, si es apropiado, el vendedor pregunta al cliente si puede usar su nombre como referencia. En el mercado industrial el uso de la venta por referencias puede ser muy atinado, ya que reduce el riesgo percibido para un comprador potencial.
2. *Directorios comerciales.* Los directorios comerciales confiables, como *Dun and Bradstreet* e *Ibcon*, pueden resultar útiles para identificar a compradores industriales potenciales. Por ejemplo, el directorio *Ibcon* está organizado por industria y localización, y brinda información potencial útil como:
   - Nombre, dirección y números de teléfono de la compañía.
   - Nombres de los miembros del consejo directivo.
   - Tamaño de la empresa, por rotación y número de empleados.
   - Tipo de productos fabricados o distribuidos.

   Para la venta comercial, existen otros directorios que ofrecen información de clientes potenciales, organizada por varios tipos de puntos de venta. Así, un representante que vende un producto adecuado para los confiteros y vendedores de revistas puede usar el mismo directorio de minoristas bajo el título “tiendas de conveniencia” (en inglés CTN, de *Convenience, Tobacco and News retailers*) —en el que se agrupan confiteros, tabacaleros y expendedores de periódicos y revistas—, para obtener datos relevantes como nombres, direcciones y números telefónicos y, también, una indicación del tamaño de las empresas mediante la información referente al número de sucursales.
3. *Consultas.* Son una consecuencia natural de los negocios. Los clientes satisfechos pueden generar interés mediante lo que dicen; es así como generan prospectos de clientes interesados. Por esta razón, muchas compañías estimulan las consultas con opiniones de los clientes, mediante anuncios, el correo directo y las exhibiciones. Esta fuente de prospectos de clientes es importante y el representante de ventas debe responder con rapidez. El interesado quizá tenga una necesidad urgente de buscar una solución y podría recurrir a la competencia si se enfrenta con retrasos. Aun si el problema del cliente no es tan urgente, es posible que una respuesta lenta ocasione actitudes desfavorables hacia el representante de ventas y los productos de la compañía.

La siguiente prioridad es revisar todas las consultas que quizá no den por resultado una venta. Una llamada telefónica tiene la ventaja de dar una respuesta personalizada y sigue siendo relativamente barata y bastante rápida. Es posible usarla para verificar qué tan seria es la consulta y para acordar una cita personal si es que hay potencial. Este proceso para verificar prospectos y establecer el potencial se conoce como *calificar.* Por ejemplo, los servicios de calificación financiera en línea quizá sean útiles para verificar los recursos financieros del prospecto. Los ejecutivos de ventas también pueden inspeccionar el sitio corporativo y los *blogs* del cliente.

4. *Prensa e Internet.* Es posible que estos recursos no se empleen lo suficiente como fuente de prospectos; sin embargo, la prensa siempre es importante. Los anuncios y artículos ofrecen claves de nuevas fuentes potenciales para el negocio. Los artículos revelan planes de diversificación que tal vez hagan que una compañía se convierta en cliente potencial. Los anuncios para el personal revelan planes de expansión, que de nuevo sugieren posibilidades de negocios nuevos. Internet también es un gran recurso para la identificación de nuevos clientes potenciales. Por ejemplo, es posible que el personal de ventas use versiones electrónicas de directorios de productos (como *Ibcon*) para identificar compañías que realizan cierto tipo de operaciones, para las cuales requieren productos y servicios específicos. También, las bases de datos en línea (como *www.tbmexico.com*) se usan para reunir datos detallados sobre las industrias junto con la información de las tendencias para los productos y las empresas.[1]
5. *Visitas sin aviso.* Se trata de llamadas a nuevos clientes potenciales sin contacto previo o sin una cita concertada con antelación. Estos términos se utilizan indistintamente y como las palabras sugeridas implican una "llamada en frío", se refieren a nuevos clientes potenciales sin contacto o cita previos. Aunque esta práctica se usa ampliamente en algunas formas de ventas como la de "puerta en puerta" o en las ventas por teléfono, quizá no sea efectiva y ocasione frustración en la generación de ventas. De hecho, solo un número relativamente pequeño de individuos son capaces de manejar la tensión y el reto que implican las llamadas sin aviso, lo cual los convierte en un tipo especial de representantes de ventas. El proceso de la "llamada sin cita" puede generar tanta tensión que alguien sugirió alguna vez que era un "castigo de Dios" para el vendedor.

¿Por qué siempre resulta un método tan ineficaz y estresante?

El problema más grande con la "llamada sin aviso" es la reacción potencial, o la ausencia de ella, por parte del cliente.

La "llamada sin aviso" significa acercarse a los clientes que en último caso nunca han escuchado hablar de la compañía, nunca oyeron de sus productos, nunca antes han conocido o hablado con el vendedor y tal vez ni siquiera estén interesados en el producto o servicio en cuestión. Imagine las dificultades de intentar vender en tales circunstancias.

Más aún, es posible que el cliente resienta mucho el acercamiento sin aviso o autorización. Este es el caso particular que se presenta al visitar a los clientes durante el tiempo dedicado a asuntos personales o cuando está en su casa, como ocurre con las "llamadas sin aviso". Incluso, seamos sinceros, los compradores organizacionales, que probablemente tienen horarios atareados y son bombardeados con mensajes no solicitados de empresas que desean venderles algo, pueden tener un gran resentimiento hacia las llamadas o visitas sin aviso.

De hecho, existen aspectos éticos y regulatorios asociados con algunos tipos de "llamadas sin aviso", en especial, cuando el acercamiento al cliente potencial se hace mediante Internet o por teléfono. En consecuencia, cualquier comerciante que intente usar estos métodos de contacto de llamada sin aviso debe estar familiarizado con ellos,

y cumplir con detalle cualquier regulación y guía legal o industrial relevante para el proceso de "llamada sin aviso".

Es evidente que el resentimiento y el posible disgusto por parte del cliente que recibe una "llamada sin aviso" hacen más difícil que el representante inicie el proceso de ventas, por no hablar de llevarlo a término. Además, la falta de información por parte del vendedor en relación con las necesidades, los deseos y las circunstancias del cliente con frecuencia significa que, aun si el cliente no resiente este tipo de acercamiento, simplemente quizá no necesite el producto o servicio en ninguna circunstancia.

Es comprensible, entonces, por qué el ejecutivo de ventas que hace la "llamada sin aviso" se enfrenta con mayor frecuencia a una recriminación o, incluso, a un regaño, lo cual genera estrés y hace que sea un recurso poco efectivo. Como se mencionó, se necesita un tipo especial de personalidad para manejar el estrés de la "llamada sin aviso". En particular, este recurso significa que el ejecutivo de ventas debe ser capaz de manejar los altos niveles de rechazo y tener una gran automotivación. Al contrario de lo que se cree comúnmente, las cualidades que no sirven son agresividad o provocación. En todo caso, estos rasgos en el vendedor aumentan la probabilidad del resentimiento y el rechazo del cliente.

Sin embargo, si la llamada sin aviso es tan poco efectiva y estresante, ¿por qué muchas compañías continúan practicándola? ¿Existe algo en ella que sea recomendable? La respuesta es ¡sí!

La "llamada sin aviso" permite a la compañía tener el potencial para ampliar su base de clientes. Si las compañías restringen sus ventas a los clientes ya existentes, encontrarán mucho más difícil su crecimiento. Además, la "llamada sin aviso" evidencia un acercamiento proactivo hacia los mercados. Hay quienes aseguran que el comerciante debe esperar a que el cliente llegue a la compañía antes de intentar venderle algo; esta suposición se basa en que si alguien quiere algo lo buscará. Sin embargo, todos sabemos que esto no siempre es así, los clientes con frecuencia quieren que los comerciantes les presenten soluciones a sus problemas de compra. Por último, al menos para algunos representantes de ventas, la "llamada sin aviso" representa el reto necesario para seguir motivados. En especial, cuando la recompensa por el éxito es adecuada.

Con todo, sería un error eliminar la "llamada sin aviso" como una forma de generar ventas nuevas. La actividad de este recurso no tiene que ser planeada y administrada cuidadosamente. Algunas formas para realizarla con mayor efectividad incluyen las siguientes:

1. Tratar de hacer "llamadas sin aviso" que no sean tan intrusivas para el cliente. Por ejemplo, no hacer llamadas en horas que suelen ser de mucho trabajo o que son inconvenientes para el cliente.
2. Relacionado con lo anterior, en el caso de clientes domésticos, trate de evitar "llamadas sin aviso" muy temprano o muy tarde en el día.
3. En todo momento respete la privacidad del cliente, y siempre respete su deseo de no ser molestado.
4. Nunca trate de presionar al cliente para hablarle o verlo.
5. Use la "llamada sin aviso" para asegurar una cita futura, o para lograr que acepte el envío de más información, en lugar de intentar asegurar un pedido. Es mucho más probable que al cliente de negocios en particular le guste recibir una carta inicial que explique el tipo de comercio que maneja el vendedor, seguida de una llamada para concertar una cita.[2]

6. Indague la mayor cantidad de información posible sobre el cliente prospecto y use la información para planear el acercamiento y el contenido de la "llamada sin aviso". En particular, la efectividad de esta llamada mejora cuando se usa la información para identificar a los clientes que tal vez compren debido a algún atributo o característica del producto que se pueda identificar por adelantado. Por ejemplo, es posible seleccionar solo compañías mayores de un cierto tamaño, o elegir a consumidores con cierto nivel de ingresos o estilo de vida.

   Como resulta evidente, es posible elaborar bases de datos para todos los tipos de prospectos de clientes y acumular todo el conocimiento posible acerca de ellos; este recurso incluso puede utilizarse para las llamadas repetidas del representante de ventas, un tema que se estudiará a continuación.

Administración del conocimiento y de las bases de datos

Las bases de datos y el conocimiento del cliente no solo son esenciales para la prospección. También se recomienda un enfoque sistemático para el registro de clientes en todas las llamadas repetidas del ejecutivo de ventas. Un representante industrial debe registrar la siguiente información:

1. Nombre y dirección de la compañía a la que llama.
2. Nombre y puesto del contacto (o contactos).
3. Naturaleza del negocio.
4. Fecha y hora de la entrevista.
5. Evaluación del potencial.
6. Necesidades, problemas y hábitos de compra del comprador.
7. Ventas pasadas con fechas.
8. Problemas y oportunidades detectados.
9. Acciones futuras por parte del representante (y del comprador).

El uso casi universal de las *laptops* ahora permite al representante registrar la información clave, que luego se almacena para uso futuro.

También debe alentarse a los representantes de ventas a enviar a la oficina principal la información relevante para el marketing de los productos de la compañía. Mercado de prueba de la competencia, noticias de lanzamientos inminentes de productos, rumores de cambios de políticas por parte de los clientes comerciales e industriales y de los competidores, retroalimentación de los logros de la compañía en relación con el desempeño de los productos, entrega y servicio después de la venta son solo algunos tipos de información que pueden ser útiles para la administración.

Autoadministración

Este aspecto del trabajo de ventas es de particular importancia, ya que un representante comercial con frecuencia trabaja apenas con el mínimo de supervisión personal. Un ejecutivo de ventas tiene que organizar su propio plan de visitas, lo cual incluye dividir el territorio en secciones que debe cubrir cada día y decidir la mejor ruta a seguir entre visitas. Muchas veces tiene sentido dividir el territorio en segmentos radiales hacia fuera, con la casa del representante en el centro. Cada segmento está diseñado de un tamaño suficientemente pequeño para poderse cubrir en un día de trabajo.

Muchos ejecutivos de ventas creen que la planeación de rutas más eficiente incluye manejar hacia fuera hasta el cliente más lejano y luego hacer un zigzag de regreso a casa. Sin embargo, es posible demostrar que un enfoque de viaje redondo tiene menos millas de recorrido. Estas consideraciones son importantes en cuanto a la eficiencia, pues se puede perder un tiempo excesivo en las calles en lugar de aprovecharlo con los compradores. Un estudio realizado a nombre del Chartered Institute of Marketing[3] sobre la práctica de ventas encontró que, en promedio, un ejecutivo de ventas solo pasa de un 20 a un 30% de la jornada de trabajo normal frente al cliente. Aunque este estudio se realizó hace casi 30 años, las cosas no han mejorado. De hecho, esta cifra está más cerca del 20%, porque ahora se pide cada vez más a los representantes de ventas que hagan trabajo complementario de encuestas a los clientes, trabajo de servicio y comercialización. Algunas compañías quitan estas responsabilidades de las manos de los representantes y producen hojas de trabajo diarias que indican a quién se visitó y en qué orden.

Otro factor que puede ser responsabilidad del representante es decidir la frecuencia de las llamadas. Es buena idea calificar a los clientes de acuerdo con su potencial. Por ejemplo, las personas que venden bienes durables tal vez califiquen las tiendas minoristas que son sus clientes en las categorías A, B, C. Esto se maneja con más detalle con los aspectos del "ciclo de jornada de ventas", pero en este contexto las tiendas A se pueden visitar cada dos semanas, las B cada mes, y las C una vez cada tres meses. El principio se aplica a todo tipo de ventas y puede dejarse al juicio del ejecutivo de ventas o tener una organización centralizada como parte de la función de administración de ventas. El peligro de delegar la responsabilidad en el personal de ventas es que los criterios usados para decidir la frecuencia de las visitas tal vez sean "amistad con el comprador" o "facilidad de la venta" en lugar del potencial de ventas. Por otro lado, es posible argumentar que un ejecutivo de ventas responsable está en la mejor posición para decidir cuánto tiempo necesita dedicar a cada cliente.

Manejo de quejas

El **manejo de quejas** al principio quizá parezca una actividad que consume tiempo y que distrae al personal de ventas de su tarea principal de generar clientes. Sin embargo, una orientación de marketing para la fuerza de ventas dicta que la meta de una organización es crear la satisfacción del cliente con la finalidad de generar ganancias. Cuando la insatisfacción se manifiesta mediante una queja, es claro que la condición necesaria para la supervivencia a largo plazo no se está cumpliendo.

Las quejas varían de acuerdo con el grado de seriedad y con la autoridad que el representante de ventas tiene para manejarlas. No importa qué tan trivial parezca una queja, manejarla es uno de los servicios posteriores a la venta que deben ofrecer los proveedores. Por lo tanto, es parte de la mezcla de beneficios que ofrece una compañía a sus clientes aunque difiera en esencia del objetivo inicial, que es precisamente minimizar su necesidad. De cualquier manera, la habilidad del vendedor para sentir empatía con el cliente y reaccionar de forma comprensiva ante su problema crea una buena imagen y ayuda a cultivar relaciones a largo plazo.

Con esto en mente, muchas compañías dan al cliente el beneficio de la duda cuando esto no implica un costo alto, aunque sospechen que la falla tal vez se deba al uso inadecuado del producto por parte del cliente; por ejemplo, los fabricantes de rastrillos para jardín reemplazan los que sufren una ruptura prematura, aunque la causa haya sido un trabajo para el que no fueron diseñados.

Cuando el personal de ventas no tiene autoridad para manejar la queja de inmediato, su trabajo es entregar la información relevante por escrito a la oficina principal para que el asunto se atienda.

Prestación del servicio

Los representantes de ventas están en una excelente posición para dar un servicio de "asesoría" a sus clientes. Como deben reunirse con muchos clientes cada año, se familiarizan con las soluciones a los problemas comunes. Así, un ejecutivo de ventas industriales también puede aconsejar a los clientes en cuanto a mejoras en la productividad o en la reducción de costos. Sin duda, con frecuencia el elemento de servicio de la venta industrial se incorpora en el proceso de ventas; por ejemplo, los que venden computadoras pueden ofrecer realizar un análisis de los requerimientos del cliente y elaborar un informe escrito para completar una venta. El ejecutivo de ventas que aprende de las soluciones a los problemas comunes y brinda consejos útiles a sus clientes construye una barrera efectiva contra los ataques de la competencia y fortalece las relaciones entre comprador y vendedor.

Otra área en la que los representantes de ventas prestan servicio es la venta comercial. Es posible que los llamen para realizar exhibiciones en la tienda y otras promociones para los mayoristas y minoristas. Algunas compañías contratan personal para hacer esto de tiempo completo. Estos individuos apoyan al personal de ventas tradicional que, entonces, puede dedicar su tiempo a vender.

Los representantes en tiendas minoristas también ofrecen servicio al cliente. Vender equipo de audio, por ejemplo, es una oportunidad para ayudar al cliente a hacer la elección correcta para un presupuesto dado. Richer Sounds es una cadena de tiendas de audio con base en el Reino Unido que se enorgullece de tener un servicio a clientes excepcional (véase el recuadro).

Servicio al cliente en las tiendas

En Richer Sound, una cadena de audio con base en el Reino Unido, el servicio a clientes comienza cuando los clientes potenciales cruzan el umbral de la puerta. El personal se capacita para acercarse al cliente preguntando "¿Está todo bien?" o "Señor/señora, ¿está a gusto mirando?". El objetivo no es venderles, sino dejarles saber que el representante está pendiente de su presencia y que pueden llamarlo cuando estén listos. Un letrero arriba de la puerta dice "Bienvenido a mirar", y es cierto, sin el temor de que lo acose un vendedor.

Los clientes no deben ser prejuzgados. Debe proporcionarse la misma calidad de servicio a clientes desaliñados, elegantes, vistosos, pomposos, agresivos o aburridos. Toda la operación de ventas debe ser transparente. No debe haber presión; tampoco debe intentarse disfrazar un producto malo o acorralar al cliente. El personal de ventas debe ser honesto y si no tiene la información correcta deben responder "lo siento, no lo sé pero voy a preguntar".

Servicio al cliente en las tiendas (*continuación*)

Algunas veces no es posible cerrar la venta porque el producto en cuestión no está en almacén. De cualquier forma, el representante de ventas debe ofrecer un servicio al cliente sugiriendo dónde puede adquirir el producto. Para ello, las tiendas tienen los catálogos de Argos y Tandy. Con frecuencia los clientes se detienen y piensan antes de salir para ver si pueden comprar algo, como muestra de reconocimiento a la tienda.

Richer Sounds defiende la política de "menos promesas, más entregas". Hacer promesas de más arruina las relaciones a largo plazo, de manera que los vendedores nunca prometen "la luna" a los clientes solo por vender.

Aunque Richer Sound trata de dar el 100% de servicio a sus clientes, las quejas se presentan de todas formas. Incluso las propician. Reconocen que todo cliente decepcionado cuenta su experiencia a 20 personas en promedio. Al recibir las quejas tienen la oportunidad de hacer lo correcto y aprender de sus errores. Con el recibo incluyen un cuestionario breve que cubre ocho puntos e incluye la evaluación del cliente sobre la calidad del servicio que recibió; también tiene un espacio para comentarios. Además, se usa un cuestionario sobre el servicio después de la venta con solo cuatro preguntas para supervisar la atención brindada al cliente y atender las quejas.

Los ejecutivos de ventas no deben cambiar su enfoque centrado en el cliente una vez que se realiza la venta. Deben dar seguimiento al servicio hasta que el cliente está fuera de la tienda. Los vendedores deben dar las gracias al cliente por su compra, darle su nombre como contacto por si tiene problemas y quizás ayudarlo a llevar el producto hasta el auto. Si el cliente tiene dudas en relación con la compra, le dirán que el vendedor los llamará en unos días para verificar que están contentos con el producto.

Fuente: Con base en Richer, J. (1995), *The Richer Way*, WMAP Business Communications; www.richersounds.com

Los representantes de ventas también pueden ser llamados para brindar servicio después de la venta. Tal vez se requiera que los ingenieros de ventas den asesoría en caso de descompostura. Es posible que algunas veces resuelvan el problema por ellos mismos, mientras que en otros casos llamarán a los especialistas técnicos para que manejen el problema.

Administración de relaciones

Otra responsabilidad clave para los representantes de ventas es la administración de las relaciones. Esto se analiza en los capítulos 3, 9, 10 y 12. En ellos se examinan las relaciones entre los vendedores y los clientes. Sin embargo, existe otro conjunto de relaciones en las que un ejecutivo de ventas debe dominar en el complejo entorno de ventas actual: las relaciones entre el representante de ventas y otros individuos de su compañía, las cuales son vitales para asegurar un proceso de ventas funcional y una entrega y un servicio eficientes del producto. Vender es una actividad de un equipo de participantes (de ingeniería, producción, marketing, finanzas y alta administración), en particular con las cuentas clave. Los

gerentes de las cuentas clave deben poder manejar estas relaciones, tanto dentro de las empresas como entre los participantes y los miembros de la unidad de toma de decisiones del cliente.

Implementación de estrategias de ventas y marketing

La fuerza de ventas también tiene la responsabilidad de implementar las estrategias comerciales y de marketing diseñadas por la administración. Los malos entendidos relacionados con las estrategias tal vez tengan graves implicaciones. Por ejemplo, la credibilidad y una posición de primer nivel en el mercado pueden quedar debilitadas seriamente por una fuerza de ventas demasiado ansiosa por dar grandes descuentos. La solución quizá sea decidir una estructura de descuentos desde el nivel de la administración (ambas, la gerencia de ventas y la de marketing tendrán opinión en la decisión) con base en la sensibilidad al precio de los diferentes segmentos del mercado. La fuerza de ventas conocería el grado en el cual puede hacer un descuento sobre el precio para cada clase de clientes. De esta manera, la estrategia de posicionamiento del producto permanecerá intacta, al tiempo que permitirá a la fuerza de ventas cierta discrecionalidad para otorgar descuentos cuando sea necesario.

La implementación exitosa significa la diferencia entre ganar o perder nuevas cuentas. Un método efectivo para defender una cuenta a la luz de la fuerte competencia es la **distracción**. El objetivo es distraer al rival para que concentre sus esfuerzos en defender una cuenta (mientras descuida otra). El caso en el siguiente recuadro es una historia real de cómo un representante de una compañía de computadoras distrajo a un rival fuerte para que defendiera una cuenta (un banco) mientras perdía otra (una compañía de seguros).

En este ejemplo, los riesgos y el costo fueron altos. La administración de la compañía A pensó que el costo de pedir prestado para un sistema de cómputo de un millón de libras esterlinas al banco estaba justificado: *a*) por una penetración estratégicamente importante a un mercado primordial; *b*) por la ganancia potencial que se podía obtener con la venta a la compañía de seguros. Esta fue una decisión de la administración y es evidente que dependía del juicio, pero el ejemplo muestra el principio de usar la “distracción” como método para ganar cuentas importantes.

La distracción

Una compañía de computadoras (A) buscaba su primera instalación de alto perfil en una importante ciudad de Europa. Se pensó que una venta exitosa para un avance radical era estratégicamente importante. Estaba considerando dos clientes potenciales: “el banco” y “la compañía de seguros”.

En el banco una compañía rival de computadoras (B) estaba fuerte. Usando una red de contactos, el ejecutivo de ventas de A hizo un reconocimiento exhaustivo. Descubrió que el ejecutivo de ventas de B estaba bien afianzado en el banco, mediante un buen servicio y el cuidado de una relación efectiva. La conclusión fue que la situación de A no tenía esperanzas. Sin embargo, el gerente de tecnología de la información del banco opinó que si A les ofrecía un sistema de cómputo gratis (con valor de un millón de libras esterlinas), el banco “tendría que considerar su oferta”.

La distracción (*continuación*)

La compañía de seguros era un cliente de una tercera compañía de computadoras (C) y de la compañía B. El gerente de ventas de A tenía contactos en la alta administración de la compañía de seguros y encontró que no estaban satisfechos con C, que estaban cerca de llegar a una falta de capacidad que los forzaría a comprar un servidor grande (posiblemente con un costo por encima de los £10 millones). El problema era que B tenía el respeto de la aseguradora. También supo que el mismo ejecutivo de ventas de B daba servicio a las dos cuentas, el banco y la aseguradora. Por fortuna, el ejecutivo de ventas de B no había visitado la aseguradora recientemente. La tarea: perpetuar la ausencia de B. Para lograrlo se usó la "estrategia de la distracción".

La compañía A llamó al banco y ofreció un servidor "gratis por un año" e hizo una llamada ocasional de seguimiento, mientras vendía con diligencia (pero de manera discreta) en la aseguradora. La consecuente sacudida en el banco fue bastante espectacular. Los costos del cambio asociados con el reemplazo completo de A en lugar de B hubieran sido significativos, y el banco comenzó a hacer preguntas acerca de los planes y arreglos para el cambio. (Se rumoraba que el representante de B no dormía tratando de imaginar qué otras preguntas podía hacer el banco ¡acerca de A!). Ante estas preguntas, el representante de A respondió deliberadamente (después de todo, pasaba la mayor parte de su tiempo con la venta en la aseguradora). La lucha en el banco acabó con la credibilidad de A por la defensa astuta y determinada de B.

A su debido tiempo, el equipo de ventas de B tuvo éxito en su defensa de la cuenta del banco. Sin embargo, su felicidad se redujo con las noticias de que A había ganado una cuenta de orden mayor (£10 millones) en la compañía de seguros.

7.2 PREPARACIÓN

La habilidad para pensar de pie es una gran ventaja para un representante de ventas, ya que tendrá que modificar su presentación para que se ajuste a las necesidades y los problemas particulares de los diferentes clientes, así como para responder con rapidez a objeciones poco usuales y preguntas extrañas. Sin embargo, hay mucho que ganar con una **preparación** cuidadosa de la labor de ventas. Algunos clientes tendrán problemas similares; ciertas preguntas y objeciones surgirán repetidas veces. Un representante de ventas puede, entonces, dedicar tiempo útil a la consideración de cuál es la mejor manera de responder en estas situaciones recurrentes.

En esta sección se pondrá atención a la preparación, no solo para la tarea de ventas en la que el ejecutivo de ventas tiene pocas o ninguna posibilidad de negociar con el comprador, sino también para el caso en que la venta incluye cierto grado de negociación entre comprador y vendedor. En muchas situaciones de ventas, compradores y vendedores negocian el precio, el tiempo de entrega, los subproductos que acompañan al producto, el pago y los términos de crédito, así como los valores de intercambio. Esto se llama **negociaciones de la venta**. En otras situaciones, el ejecutivo de ventas tal vez no tenga espacio para esas discusiones; en esencia, el producto se ofrece con base en "tómelo o déjelo".

Aquí, la persona que vende bicicletas a los distribuidores quizá tenga una lista de precios establecidos y un programa de entregas, sin autoridad para cambiarlos. Esto se llama **venta pura**.

Preparación para la venta pura y las negociaciones de la venta

Es posible examinar varios factores con la finalidad de mejorar las oportunidades de éxito en las ventas, tanto en las negociaciones de ventas como en la venta pura.

Conocimiento del producto y sus beneficios

El conocimiento de las características del producto es insuficiente para lograr la venta. Debido a que las personas compran productos por los beneficios que les confieren, los vendedores exitosos relacionan esas características con los beneficios para el consumidor; las características del producto son los medios de los que se derivan los beneficios. La manera de hacer esto es ver el producto desde el punto de vista del cliente. La tabla 7.1 muestra algunos ejemplos.

Al analizar los productos que venden de esta manera, los representantes de ventas se comunicarán en términos significativos para los compradores y, por lo tanto, más convincentes. En la venta industrial el representante de ventas desempeña el rol como asesor o consultor que ofrece soluciones a los problemas. En algunos casos esto requiere una comprensión profunda de la naturaleza del negocio del cliente que le permita apreciar por completo los problemas para sugerir la solución más adecuada. Así, el representante de ventas no solo debe conocer los beneficios de sus productos, sino los tipos de situaciones en las que cada uno resulta adecuado. Por ejemplo, en la venta de computadoras, lograr la venta requiere una apreciación de cuál sistema operativo es el más adecuado para las necesidades y los recursos del cliente. Tal vez sea necesario un examen de las necesidades del cliente mediante un estudio realizado por el vendedor. Algunas veces el cliente potencial paga los costos del estudio, que más tarde serán restados del costo total del equipo en caso de que se efectúe un pedido.

La preparación de los beneficios de ventas no debe dar un enfoque de ventas inflexible. Los diferentes clientes tienen distintas necesidades, lo que implica que buscan diferentes beneficios en los productos que compran. Una persona con altos ingresos en la venta de equipo de oficina atribuyó su éxito a la preparación que realizaba antes de cada visita de ventas. Esto incluía conocer las capacidades del producto, comprender las necesidades del cliente y hacer la correspondencia entre los dos aspectos, haciendo incluso que su esposa le hiciera un "examen" todas las tardes y los fines de semana.[4]

Tabla 7.1 Características del producto y beneficios para el cliente

Característica del producto	Beneficio para el cliente
Punta retráctil en un bolígrafo	Reduce la posibilidad de daño
Velocidad de alta revolución en una secadora de ropa	La ropa sale más seca
Alto alcance en un montacargas	Mayor utilización del espacio de almacén
Alimentador de hojas (fotocopiadoras)	Copiado más rápido
Lavadora automática de ropa	Más tiempo para dedicar a otras actividades menos banales

Conocimiento de los productos de los competidores y sus beneficios

Conocer los productos de los competidores ofrece varias ventajas:

1. Permite al ejecutivo de ventas opacar las fortalezas de esos productos, que pueden haber sido mencionadas por el comprador potencial, frente a sus debilidades. Por ejemplo, un comprador tal vez diga que "el producto X de la competencia ofrece un mantenimiento menos costoso", a lo cual un vendedor puede responder, "sí, pero este ahorro en costos es pequeño comparado con el ahorro de combustible que obtendrá con nuestra máquina".
2. En la venta industrial, los ingenieros de ventas pueden trabajar con una organización compradora para resolver un problema técnico. Tal vez haya que establecer las especificaciones del producto, en las cuales intervienen los ingenieros. Es evidente que, para beneficio de la empresa, la especificación refleja las fortalezas y capacidades de sus productos más que las de la competencia. Así, en esta situación el conocimiento de las fortalezas y debilidades de los productos competidores será una ventaja.

Es posible obtener la información de los productos competidores en revistas como *Revista del Consumidor*, catálogos y listas de precios, hablando con compradores, y a través de la observación directa (por ejemplo, los precios en los supermercados). Tiene sentido conservar esa información en los archivos para poder consultarla posteriormente. Algunas distribuidoras de autos dan a sus representantes un breve resumen de las fortalezas y debilidades de sus modelos por rangos, junto con los de sus competidores. Internet ofrece una gran cantidad de información a la que el representante tiene acceso mediante las páginas de los competidores.

Planeación de la presentación de ventas

Aunque la habilidad, la versatilidad y la habilidad de pensar "con los pies en la tierra" son atributos deseables, existen muchas ventajas al **planear la presentación**:

1. Es menos probable que el ejecutivo de ventas olvide los beneficios importantes para el consumidor asociados con cada producto dentro del rango en el cual está vendiendo.
2. El uso de apoyos visuales y demostraciones puede planearse dentro de la presentación en el momento más adecuado para reforzar el beneficio que se está intentando comunicar.
3. Mejora la confianza del representante, en particular de los que tienen menos experiencia, ya que se sentirán bien equipados para hacer un trabajo eficiente y profesional.
4. Se pueden anticipar las objeciones y preguntas, y preparar argumentos contrarios persuasivos. Muchos representantes de ventas que, para un externo, parecen tener una percepción rápida, han desarrollado esta habilidad mediante la preparación cuidadosa, imaginándose como compradores y pensando en las objeciones que pudieran oponerles si estuvieran en esa posición. Por ejemplo, muchas objeciones al precio se pueden contestar haciendo referencia a la calidad más alta del producto, la mayor durabilidad, la alta productividad y los menores costos de compensación en el ciclo de vida, como menos mantenimiento, combustible o costos de recursos humanos.

Establecimiento de los objetivos de ventas

La tentación al establecer objetivos es expresarlos en términos de lo que hará el representante de ventas. La habilidad esencial al fijar los objetivos de llamadas y visitas es describirlos en términos de lo que el representante de ventas quiere que haga el cliente, más que

en lo que hará el representante. Una persona que vende adhesivos decide que el objetivo de la visita al comprador es demostrar la facilidad de la aplicación y las propiedades adhesivas de un nuevo producto. Mientras que esta demostración es una parte valiosa y necesaria de la presentación de ventas, no es el objetivo final de la visita. Este puede ser que el cliente pruebe el producto durante un periodo de cuatro semanas, o que ordene una cantidad para uso inmediato.

Este tipo de objetivos establecidos deben derivarse de los objetivos globales de marketing de la compañía y apoyar al proceso de planeación de marketing estudiado antes. Igual que con todas las metas, las de ventas deben, siempre que sea posible, cumplir con los criterios SMART para los objetivos que se analizaron en el capítulo 2. Los ejemplos de objetivos posibles para llamadas o visitas de ventas pueden ser los siguientes:

- Pedir al cliente que defina con claridad cuáles son sus requerimientos.
- Lograr que el cliente visite el lugar de producción.
- Hacer que el cliente pruebe el producto, por ejemplo, vuele en un avión.
- Pedir al cliente que compare el producto con los productos competidores en términos de criterios mensurables de desempeño; por ejemplo, para una pala mecánica esto puede ser el número de metros cuadrados de material que remueve por hora.

Un factor importante que afecta el establecimiento de objetivos es el llamado **ciclo de ventas**.

Ciclo de ventas

El ciclo de ventas se refiere al proceso, o los pasos a seguir, entre el primer contacto con un cliente y la realización de un pedido real, y la cantidad de tiempo que toma dicho proceso. En cuanto al proceso (o pasos) en el ciclo de ventas, una vez más esto debe considerarse siempre desde el punto de vista de qué procesos o pasos toma el cliente, más que desde la perspectiva de los pasos implicados en la venta, aunque es claro que lo primero debe determinar esto último.

La complejidad de los pasos durante el proceso de compra del cliente, su interrelación y el tiempo que tardan varía mucho. En muchas ventas minoristas los pasos en el ciclo de venta son relativamente pocos y la duración del ciclo es corta; por ejemplo, en el caso de compras impulsivas es casi instantáneo. Con frecuencia, a menos que se concluya una venta durante la primera visita, el cliente comprará en otro lado. En esta situación es razonable establecer un objetivo de cierre de la venta. Con los bienes de capital como aviones, turbinas de gas y perforadoras petroleras, el ciclo de venta es muy largo, y los pasos y procedimientos son tan complejos y detallados que incluso es posible medirlos en años. Es claro que un mismo conjunto de objetivos de ventas dirigidos a cerrar la venta es inadecuado.

Entonces, los propósitos de ventas y, sin duda, las estrategias y tácticas de ventas deben basarse en una comprensión clara del ciclo de ventas pertinente al mercado del producto y, donde sea posible, habrá que tener en cuenta lo que es relevante para el cliente individual.

Comprender el ciclo de ventas permite al vendedor ayudar al cliente durante el proceso de compra, con la finalidad de realizar un pedido. Así, una tarea clave para el personal de ventas es facilitar al cliente el proceso de toma de decisiones para que le sea sencillo avanzar hacia la compra.

Por ejemplo, el personal de ventas debe comprender cómo los clientes buscan soluciones a sus necesidades de compras (qué tipo de información buscan y cuáles son sus criterios de selección importantes). El personal de ventas también necesita comprender el tipo

de fuerzas y factores que afectan a cada etapa del proceso de toma de decisiones del cliente, incluyendo, por ejemplo, quién está implicado y qué factores tienden a detener la decisión y, por ende, aumentan la duración del ciclo de ventas.

Siempre que sea posible y pertinente se debe tratar de reducir el tiempo del ciclo de ventas. Algunos consideran que, en promedio, el ciclo de ventas es 30% más largo de lo necesario. El tiempo de ciclo de ventas se puede reducir varios días, pero de nuevo debe basarse en facilitar al cliente la decisión de compra. Una manera poderosa de hacerlo es mediante la reducción del riesgo percibido para el comprador.

El proceso de compra con frecuencia es más lento porque el cliente teme tomar la decisión equivocada, en especial cuando se trata de adquirir productos o servicios costosos o que impliquen un compromiso a largo plazo. En tal situación una tarea clave para el representante de ventas es reducir el riesgo que percibe el cliente, y existen varias formas de hacerlo. Por ejemplo, ofrecer al cliente la posibilidad de probar el producto antes de adquirirlo quizás ayude a reducir la percepción de riesgo. Otra manera es ofrecer una garantía y/o las políticas de devolución que facilitan devolver los productos si no son totalmente satisfactorios. Por último, como otro ejemplo, no debe olvidarse que la repu-tación favorable de una compañía y la imagen de marca actúan como fuertes factores de reducción del riesgo en muchas situaciones de compra.

Por todo ello, comprender y usar el conocimiento del ciclo de ventas es crucial para una efectiva planeación de las ventas, pero esta comprensión en realidad es solo una parte del amplio proceso de entender el comportamiento de compra de los clientes. Este tema se estudió con cierto detalle en el capítulo 3, pero ahora regresamos a él en el contexto del enfoque de este capítulo para la preparación de la venta.

Comprensión del comportamiento del comprador

Se señaló en el capítulo 3 que muchas decisiones de compras organizacionales son complejas, pues participa mucha gente cuyos criterios de evaluación difieren, por lo que el funcionario de compras tiene un papel menor en la decisión de qué proveedor elegir, en particular cuando se trata de artículos costosos.

La implicación práctica de estos hechos es que la preparación cuidadosa puede ser necesaria para los representantes de ventas industriales, ya sea al vender a nuevas compañías o a clientes existentes cuando la naturaleza del producto es distinta. En ambas situaciones, el hecho de dedicar el tiempo necesario para establecer quiénes son los influyentes y los encargados de tomar decisiones importantes será recompensado. En diferentes compañías es posible que haya distintas personas clave, por ejemplo, secretarias (papelería y consumibles de oficina); ingenieros de producción (tornos); ingenieros de diseño (componentes); directores administrativos (computadoras). El personal de ventas debe estar consciente de la necesidad real para tratar a cada organización de manera individual.

Otra información práctica que puede ser útil para el personal de ventas incluye el nombre y puesto de cada persona que influye o que toma decisiones, las horas más adecuadas para entrevistarlas, los tipos de productos que compiten —adquiridos con anterioridad por la organización compradora—, y cualquier amenaza contra una venta exitosa o las oportunidades especiales que brinda la situación. Los ejemplos en la última categoría incluirán los prejuicios personales en contra del ejecutivo de ventas, su compañía o sus productos; mientras que los factores positivos incluyen intereses comunes que forman la base de una relación con el comprador o de experiencias favorables con otros tipos de productos vendidos por la compañía del representante.

Internet quizá brinde una gran cantidad de información sobre la organización compradora. La página del comprador, los catálogos de productos en línea y los *blogs* son fuentes de información útiles. Los sistemas de administración de relaciones con el cliente (ARC) dan al personal de ventas acceso a la información del cliente que mantiene su compañía en Internet. Por ejemplo, Orange, la compañía de telecomunicaciones, da a sus representantes acceso a su base de datos de ARC usando asistentes digitales personales (PDA) con módems inalámbricos.[5]

Preparación para las negociaciones de ventas

Además de los factores descritos en la sección anterior, un ejecutivo de ventas se beneficiará si pone atención a los siguientes factores adicionales durante la preparación de ventas.

Evaluación de la balanza de poder

Durante la negociación de ventas, el comprador y el vendedor, cada uno por su parte, espera concluir un trato favorable para sí mismo. El grado en el que cada uno tenga éxito dependerá de sus habilidades de negociación y de la balanza de poder entre las partes. Esta balanza estará determinada por cuatro factores principales:

1. *El número de opciones disponibles para cada parte.* Si un comprador solo tiene una opción —comprar al vendedor en cuestión—, entonces el vendedor está en una posición de poder. Si el vendedor, a la vez, no depende del comprador, sino que tiene muchos clientes potenciales atractivos para sus productos, entonces, de nuevo está en una posición fuerte. Por el contrario, cuando un comprador tiene muchas fuentes potenciales de suministro y el vendedor tiene pocos clientes potenciales, el comprador está en condiciones de hacer un buen trato. Muchos compradores harán contacto deliberado con varios proveedores potenciales para fortalecer su posición de negociación.
2. *La cantidad y la calidad de la información que tiene cada parte.* ("El conocimiento es poder", como dijo Maquiavelo.) Si un comprador tiene acceso a la estructura de costos del vendedor, está en una posición de poder para negociar un precio menor, o al menos para evitar pagar un precio demasiado alto. Si un vendedor sabe cuánto está dispuesto a pagar el comprador, su posición de poder mejora.
3. *Necesidad de reconocimiento y satisfacción.* Cuanto mayor comprensión tenga el representante de ventas de las necesidades del comprador y más capaz sea de satisfacer esas necesidades, más fuerte será su posición de negociación. En algunas situaciones de mercados industriales, los proveedores trabajan con la organización compradora para resolver sus problemas técnicos, en el entendimiento de que hacerlo los colocará en una posición de negociación muy fuerte. Cuanto más crea el comprador que sus necesidades pueden ser satisfechas por una compañía, más débil será su postura para negociar. En efecto, el vendedor reduce las opciones del comprador cuando satisface de manera única esas necesidades.
4. *Presión sobre las partes.* Cuando un problema técnico es de gran importancia para una organización compradora, su visibilidad es alta y la solución difícil, cualquier proveedor que pueda resolverlo ganará un poder de negociación inmenso. Por otro lado, si existen presiones sobre el ejecutivo de ventas, quizá porque hay ingresos bajos sobre ventas, entonces un comprador debe obtener términos en extremo favorables a cambio de la compra.

Las implicaciones de estos determinantes de la balanza de poder son que antes de las negociaciones (y sin duda durante ellas), el personal de ventas se beneficiará con la eva-

luación de la fuerza relativa de su base de poder. Esto quiere decir que necesitan información. Si el vendedor conoce el número de compañías que compiten por el pedido, sus posiciones probables, los criterios usados por la organización compradora para elegir entre ellas, el grado de presión sobre los miembros clave de la unidad de toma de decisiones, y cualquier fórmula que puedan usar para evaluar lo aceptable del precio, será posible una evaluación exacta de la balanza de poder.

Este proceso debe disminuir la posibilidad de fijar un precio demasiado bajo, o de dar paso a otras concesiones innecesarias, como términos de pago favorables. En esta etapa los negociadores juiciosos verán hacia el futuro para evaluar los cambios posibles en la balanza de poder. Es posible que el poder esté ahora en manos del proveedor, pero dominar o "negociar un trato demasiado bueno" quizá provoque retribuciones más tarde cuando el comprador tenga más proveedores entre los cuales elegir.

Determinación de los objetivos de la negociación

Es prudente para los negociadores establecer objetivos durante la etapa de preparación. Esto reduce la posibilidad de ser convencido al calor de la batalla de la negociación y de aceptar un trato que, visto en retrospectiva, debió haberse rechazado. Este proceso es análogo a los compradores en una subasta que pagan más de lo que pueden pagar porque se dejan llevar por la puja. Además, cuando la negociación se realiza en equipo, la discusión de los objetivos ayuda a la coordinación y la unidad. Es útil considerar dos tipos de objetivos:[6]

1. *Objetivos enunciados como "debe"*. Estos objetivos definen los requerimientos mínimos del negociador; por ejemplo, el precio mínimo al cual un vendedor está dispuesto a comerciar. Esto determina el punto de equilibrio de la negociación.
2. *Objetivos enunciados como "sería deseable"*. Estos indican el máximo que un negociador puede esperar razonablemente; por ejemplo, el precio más alto que un vendedor piensa que es realista obtener. Esto determina las posiciones de apertura de compradores y vendedores.

Al considerar los objetivos enunciados como "debe", es útil considerar la "mejor alternativa para un acuerdo negociado" (MAPAN).[7] Esto incluye la identificación de las alternativas propias si no se puede llegar a un acuerdo. Se establece un estándar contra el cual se puede evaluar cualquier oferta y una defensa contra la aceptación de términos desfavorables cuando hay presión de un comprador más poderoso. Tener una MAPAN atractiva permite establecer los objetivos más altos que se "deben tener". Por ejemplo, una persona que desea vender una casa puede establecer el objetivo de que "debe obtener" £90,000. Sin embargo, al considerar su MAPAN para rentar la propiedad, puede quedar claro que su valor de renta es equivalente a £100,000. Esto significa que el objetivo se elevaría en £10,000. Además, durante las negociaciones, su identificación da cabida a una comparación de las propuestas posibles que surgen con la MAPAN para evaluar si un acuerdo negociado es mejor que la alternativa.[8]

Por último, el concepto de MAPAN motiva a las personas sin una alternativa más fuerte a crear una. Por ejemplo, antes de entrar en las negociaciones de pago, un vendedor de servicios (empleado) fortalece su posición mejorando su MAPAN si busca y obtiene una oferta de trabajo favorable en otro lado.

La figura 7.2 ilustra un escenario de negociación donde el trato es posible porque existe un traslape entre el precio más alto que el comprador está dispuesto a pagar (objetivo enunciado como "debe" del comprador) y el precio más bajo que el vendedor está dispuesto a aceptar (objetivo enunciado como "sería deseable" del vendedor). En realidad, el

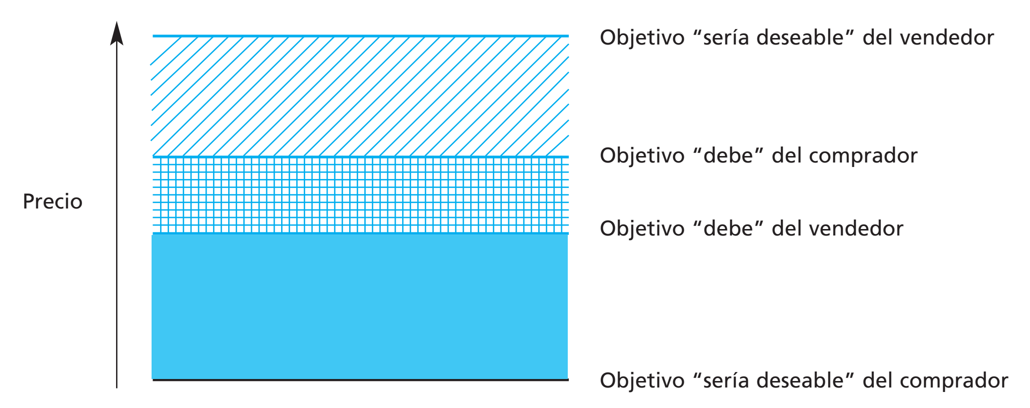


Figura 7.2 Un escenario de negociación

Fuente: Adaptado de Winkler, J. (1996), *Bargaining for Results*, Heinemann, Oxford.

precio acordado dependerá de la balanza de poder entre las dos partes y de sus respectivas habilidades de negociación.

Análisis de concesiones

Como la negociación implica movimiento para lograr un acuerdo, es probable que se hagan concesiones al menos por una de las partes durante el proceso de negociación. La preparación ayuda a los negociadores mediante el análisis de los tipos de concesiones que ofrecen a la otra parte. La clave para este análisis de concesiones es evaluar las concesiones que el vendedor está preparado para hacer a través de los ojos del comprador. Con esto es posible identificar las concesiones que cuestan muy poco al vendedor, pero que son valiosas para el comprador. Por ejemplo, ofrecer una entrega más rápida que la usual quizá cueste al vendedor muy poco debido a la capacidad adicional, pero esto tiene un gran valor para el comprador; el vendedor tal vez pueda pactar esto a cambio de un acuerdo de pago rápido. Los aspectos que se pueden examinar durante el análisis de concesiones incluyen lo siguiente:

- Precio
- Tiempo de entrega
- El producto, sus especificaciones, adiciones opcionales
- El precio: precio franco fábrica, precio por entregar el producto a la puerta del comprador, precio de instalación, precio a cargo de la empresa
- Pago: en despacho, a la recepción, en orden de trabajo, términos de crédito
- Términos de intercambio, como en el caso de los automóviles

La meta del análisis de concesiones es asegurar que nada con valor para el comprador se dé gratis durante las negociaciones. Un negociador hábil intentará intercambiar concesión por concesión, de manera que al final se llegue a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

Análisis de propuestas

Una actividad conveniente durante la etapa de preparación es estimar las propuestas y demandas que probablemente haga el comprador durante la negociación y la reacción del vendedor hacia ellas. Esto es análogo a la anticipación de objetivos en la venta pura: es una ayuda cuando deben tomarse decisiones rápidas al calor de las negociaciones.

También está ligado al análisis de concesiones, ya que cuando un comprador hace una propuesta (por ejemplo, para obtener términos de crédito favorables) en realidad está pidiendo al vendedor que haga una concesión. El representante de ventas hábil pedirá una concesión a cambio, quizás un programa de entregas menos oneroso. Al anticipar los tipos de propuestas posibles del comprador, el vendedor estará en condiciones de planear los tipos de contrapropuestas que desea hacer. En algunas situaciones, la respuesta adecuada quizá sea una “concesión cerrada” (véase el capítulo 8).

7.3 CONCLUSIONES

En este capítulo se examinaron las responsabilidades de los representantes para lograr las ventas, buscar prospectos de nuevos clientes, mantener registros de clientes y dar retroalimentación, organizar su trabajo, manejar quejas y prestar servicios.

Un elemento importante al manejar su trabajo es la preparación, aspecto que se examinó con detalle. Se hizo la distinción entre las negociaciones de ventas, donde tiene lugar cierta cantidad de regateo, y la venta pura, donde el representante de ventas no tiene libertad alguna para negociar. Los siguientes elementos son importantes durante la preparación:

a) Conocimiento del producto y beneficios para el cliente
b) Conocimiento de los productos competidores y sus beneficios
c) Planeación de la presentación de ventas
d) Establecimiento de los objetivos de ventas
e) Comprensión del comportamiento del comprador
f) Evaluación del balance del poder
g) Análisis de concesiones
h) Análisis de propuestas.

El capítulo 8, sobre habilidades personales, considera cómo usar esta preparación en la situación de ventas real.

Referencias

[1]Long, M. M., Tellefsen, T. y Lichtenthal, J. D. (2007) “Internet integration into the industrial selling process: A step-by-step approach”, *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 676-689.

[2]Lee, A. (1984) “Sizing up the buyers”, *Marketing*, 29 de marzo.

[3]Kennedy, G., Benson, J. y Macmillan, J. (1980) *Managing Negotiations*, Business Books, Londres.

[4]PA Consultants (1979) *Sales Force Practice Today: A Basis for Improving Performance*, Institute of Marketing, Londres.

[5]Long, Tellefsen y Lichtenthal (2007) *op. cit*.

[6]Kennedy, Benson y Macmillan (1980) *op. cit*.

[7]Fisher, R. y Ury, W. (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Business Books, Londres.

[8]Pillutla, M. (2004) *Negotiation: How to make deals and reach agreement in business*, Format Publishing, Norwich.

CASO PRÁCTICO

La compañía O'Brien

O'Brien es una empresa que fabrica y comercializa una amplia gama de maletas, que incluyen maletas para ropa, de mano y portafolios. La compañía está organizada en dos divisiones: comercial e industrial. La primera vende sobre todo a través de tiendas minoristas, mientras que la división industrial vende directamente a compañías que compran artículos para equipaje (en especial portafolios) para uso de sus ejecutivos.

Suponga que usted fue nombrado recientemente ejecutivo de ventas para la división industrial y le piden que visite a un nuevo cliente potencial con miras a venderle portafolios. El cliente potencial es Jorge Franco, el director administrativo y dueño de una compañía de ingeniería de tamaño mediano en la región central del norte del país. Su empresa emplea una fuerza de ventas de 20 personas que vende tuberías de cobre. Además, se estima que la compañía emplea a alrededor de 40 personas entre las áreas de marketing, personal, producción y ejecutivos contables.

O'Brien comercializa varias líneas de portafolios para ejecutivos. El modelo Unity Formal está hecho de poliéster de buena calidad, con forro de imitación de piel. Está disponible en varios colores y tiene un precio de $150. La otra línea, llamada Focus es un poco más informal; solo está disponible en color negro y su precio es de $120. Las características adicionales son chapa de combinación, profundidad variable que permite que el portafolio se expanda de su medida usual de 87.5 mm a 137.5 mm, grabado de iniciales en chapa de oro en cada portafolio, compartimento interior para plumas resistente a la tinta, y tres bolsillos dentro de la tabla para papeles y documentos de diferentes tamaños. Los descuentos por cantidad en ambas líneas se muestran en la tabla:

Cantidad	Porcentaje de descuento
10–19	2
20–39	3
40–79	4
80 o más	6

Se sabe muy poco de Jorge Franco o su compañía aparte de la información dada. Sin embargo, por casualidad, un conocido suyo que trabaja como representante para una compañía de máquinas y herramienta visitó al señor Franco al principio de este año.

Preguntas para discusión

1. ¿Cuáles son sus objetivos de ventas? ¿Qué información adicional sería útil para venderle a Jorge Franco?
2. Prepare una presentación de ventas para el portafolio.
3. Prepare una lista de objeciones posibles y sus respuestas.

CASO PRÁCTICO

Presentación del nuevo Standa Plus: ¿La última palabra en sistemas de frenos hidráulicos?

Standa es un sistema de frenos hidráulicos que ha estado en el mercado desde hace 15 años y es utilizado por la mayoría de los fabricantes de camiones y remolques. En general, el sistema es muy confiable, pero quizás haya perdido el camino y los clientes clave comienzan a especificar otros sistemas en sus camiones. La razón es que ha habido poco desarrollo en el producto. ¡Hasta ahora!

Se ha desarrollado el nuevo Standa Plus, que usa politetrafluoretileno (PTFE) para prolongar la vida del sistema. El PTFE es una cubierta muy resbalosa que reduce el desgaste por fricción en forma drástica (se usa de forma doméstica en sartenes antiadherentes). El uso de esta cubierta en sistemas hidráulicos es revolucionario. El PTFE es un avance importante para el tipo de producto, pues prolonga la vida del sistema hasta en un 50% (independientemente de las pruebas realizadas por Hidromatics Testers Ltd).

La razón de que la nueva cubierta de PTFE sea tan especial es que hasta ahora era imposible hacer que el PTFE se adhiriera de manera efectiva al metal del pistón. Esto se debía a que el fluido hidráulico encuentra cualquier imperfección en la cubierta y, como siempre había alguna, esto provocaba que el PTFE se separara del metal del pistón. El equipo de Standard Hydraulics R&D ha descubierto un nuevo proceso usando nitrógeno líquido como solvente para el PTFE, lo cual entrega una cubierta sin defectos. El beneficio agregado es que ahora la cubierta se puede aplicar tanto a los pistones como a los cilindros. Con ello, se obtiene un sistema prácticamente libre de fricción. El nuevo Standa Plus está garantizado por un mínimo de 15 años, más tiempo que la vida misma del camión promedio y, sin duda, hasta 50% más que para los productos de la competencia. La tecnología de la cubierta de PTFE del nuevo Standa Plus está patentada como "SuperPTFE". Como tal, otros fabricantes de sistemas hidráulicos no pueden copiarlo directamente.

La publicidad que se hará para el producto en la prensa técnica se basa en el concepto de que el nuevo Standa Plus está fabricado para durar más que los camiones.

ACTIVIDAD

Como representante de ventas de Standard Hydraulics, usted debe desarrollar una oferta de ventas para los equipos de compras de los nuevos clientes potenciales. Necesita convencer a los prospectos de que cambien sus sistemas hidráulicos existentes por el nuevo Satanda Plus. Tendrá que hacer una presentación en PowerPoint para el grupo comprador, el cual estará conformado por el director de producción, el gerente de producción, el diseñador técnico, el director de finanzas y el director administrativo. Se le recomienda incluir algo para impresionar a cada uno de ellos. Debe utilizar la información dada sobre el producto para formar la base de su oferta de venta. En su presentación de ventas tendrá que comunicar lo siguiente:

- El sistema de frenos hidráulico de Standa tiene mejoras radicales con la adición de PTFE (politetrafluroetileno) a los pistones y cilindros hidráulicos.
- El nombre del sistema es Nuevo Standa Plus.

- El efecto de la mejora del producto es que prolonga de manera drástica la vida de trabajo de los cojinetes.
- La compañía es un fabricante líder en hidráulica. Puede considerar el uso del eslogan de la compañía: "Standard Hydraulics, el nuevo estándar en hidráulica".

Fuente: Escrito por Andrew Pressey, profesor de marketing, Universidad del Este de Anglia, y Neville Hunt, profesor de hidráulica, Universidad de Luton.

Preguntas de examen

1. ¿Qué consideraciones debe tomar en cuenta al decidir la cantidad de prospección que debe realizar el personal de ventas?
2. Analice la contribución de la preparación para el proceso de ventas.

8 Habilidades personales de ventas

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Distinguir las diferentes etapas del proceso de ventas.
2. Aplicar diferentes conceptos a diferentes situaciones de ventas.
3. Comprender lo que debe incluir una presentación y una demostración.
4. Saber cómo manejar las objeciones de los compradores.
5. Comprender y aplicar el arte de la negociación.
6. Cerrar una venta.

CONCEPTOS CLAVE

- análisis de necesidades
- cierre de una venta
- cierre tentativo
- demostraciones
- habilidades personales de ventas
- indicaciones de compra
- negociación
- objeciones
- presentación de ventas
- venta por referencias

8.1 INTRODUCCIÓN

La filosofía básica que fundamenta el enfoque de ventas personales adoptado en este libro es que la venta debe ser una extensión del concepto de marketing. Esto implica que para la supervivencia a largo plazo, lo mejor que pueden hacer los representantes de ventas y su compañía es identificar las necesidades del cliente y ayudarlo en su proceso de toma de decisiones, seleccionando el rango de productos que mejor se ajusta a sus requerimientos. Esta filosofía de ventas es acorde con Weitz[1] y el marco de contingencia, quien sugiere que una entrevista de ventas es una oportunidad sin paralelo para hacer corresponder el comportamiento y la interacción específica con el cliente con el que se encuentra. Esto se llama "venta adaptable", ya que el ejecutivo de ventas adapta su enfoque según la situación específica; incluso se ha encontrado que esta es una forma de manejar las interacciones de ventas.[2] Su importancia es apoyada por Jaramillo y sus colaboradores (2007), quienes demuestran que la venta adaptable está asociada con el desempeño del representante de ventas (medido por su logro en las cuotas de ventas).[3] Esto no niega la importancia de la persuasión personal. En el mundo real es poco probable que un producto tenga ventajas claras en todos sentidos sobre su competencia, y es evidente que una buena parte de la función de ventas radica en que el vendedor resalte las características superiores y los beneficios que posee su producto. Sin embargo, el modelo para la venta personal presentado aquí es el de un representante de ventas actuando como un identificador de necesidades y un solucionador de problemas. La imagen de un ejecutivo de ventas astuto, platicador, lleno de confianza y embaucador no es realista en un mundo en el que la mayoría de los vendedores dependen del negocio repetido y donde una gran parte de la venta se hace mediante compradores profesionales.

Saxe y Weitz (1982) definieron la venta orientada al cliente como "el grado en el cual el ejecutivo de ventas practica el concepto de marketing tratando de ayudar a los clientes para que tomen decisiones de compra que satisfagan sus necesidades".[4] Además, consideran que la venta orientada al cliente:

1. Es el deseo de ayudar a los clientes para que tomen decisiones de compra satisfactorias.
2. Ayuda a los clientes a evaluar sus necesidades.
3. Ofrece productos que satisfagan esas necesidades.
4. Describe los productos con exactitud.
5. Evita tácticas de influencia engañosas o manipuladoras.
6. Evita el uso de las técnicas de venta de alta presión.

Para fomentar la venta orientada al cliente, las compañías deben desarrollar una cultura corporativa con una filosofía centrada en la comprensión de los clientes y en la creación de valor para ellos, y utilizar procedimientos de evaluación que incluyan la medición del apoyo que se brinda a los clientes, la satisfacción del cliente con las interacciones del representante de ventas, y el nivel ético que percibe el cliente en el representante. Además, las compañías deben incluir la ética en los cursos de capacitación de ventas y emplear gerentes de ventas dispuestos a promover y motivar códigos y políticas éticos.[5]

Las investigaciones[6] han demostrado que la venta exitosa está asociada con lo siguiente:

- Hacer preguntas.
- Dar información del producto, hacer comparaciones y ofrecer evidencia para apoyar al servicio de atención de quejas.

- Reconocer los puntos de vista del cliente.
- Estar de acuerdo con las percepciones del cliente.
- Apoyar al cliente.
- Relajar la tensión.
- Tener un conocimiento más profundo y detallado de los clientes.
- Aumentar el esfuerzo.
- Confiar en la habilidad propia.

Estos importantes hallazgos deben estar en la mente del ejecutivo de ventas cuando hace una entrevista. También sugieren que la capacitación de ventas puede mejorar el rendimiento de las mismas, no solo por la mejora de las habilidades, sino por aumentar la autoestima del personal capacitado al incrementar la percepción de su habilidad para tener un buen desempeño.[7]

Al desarrollar sus **habilidades de ventas personales**, los vendedores también deben ser capaces de conocer las características que los compradores desean que posean. La investigación ha encontrado varios factores clave que se mencionan en la tabla 8.1.

De la misma forma que con el desarrollo de todas las habilidades, el enfoque teórico descrito en este capítulo necesita ser complementado con la experiencia práctica. Muchas compañías usan la representación de roles para dar al nuevo ejecutivo de ventas la oportunidad de desarrollar sus habilidades en una situación donde pueda observar y corregir su comportamiento. Un ejemplo de este tipo de ejercicio se presenta al final del capítulo 14.

Para desarrollar las habilidades de ventas personales es útil distinguir siete etapas en el proceso de ventas, mostradas en la figura 8.1. No es necesario que estas etapas ocurran en el orden indicado. Es posible que surjan objeciones durante la presentación o la negociación, y en cualquier momento es posible intentar un cierre de prueba si el interés del comprador es alto. Más aún, la negociación puede o no tener lugar u ocurrir durante cualquiera de las etapas. Como afirman Moncrief y Marshall (2005):[8]

> El proceso de ventas desarrollado supone que el personal de ventas, por lo general, ejecutará varios pasos del proceso de alguna forma, pero dichos pasos no ocurren en cada visita. Mejor dicho, tienen lugar con el tiempo y esto se consigue mediante varias personas dentro de la empresa vendedora, no necesariamente en una secuencia dada.

Tabla 8.1 Características clave en los representantes de ventas que desean los compradores

- Experiencia en los productos y el mercado de su compañía
- Buenas habilidades de comunicación
- Habilidad para resolver problemas
- Habilidad para comprender y satisfacer las necesidades del comprador
- Diligencia
- Habilidad para ayudar a asegurar la entrega confiable y rápida de los pedidos

Fuente: Con base en Garver, M. S. y Mentzer, J. T. (2000) "Salesperson logistics expertise: a proposed contingency framework", *Journal of Business Logistics*, 21 (2) pp. 113-132; y Williams, A. J. y Seminerio, J. (1985) "What buyers like from salesmen", *Industrial Marketing Management*, 14 (2), pp. 75-78.

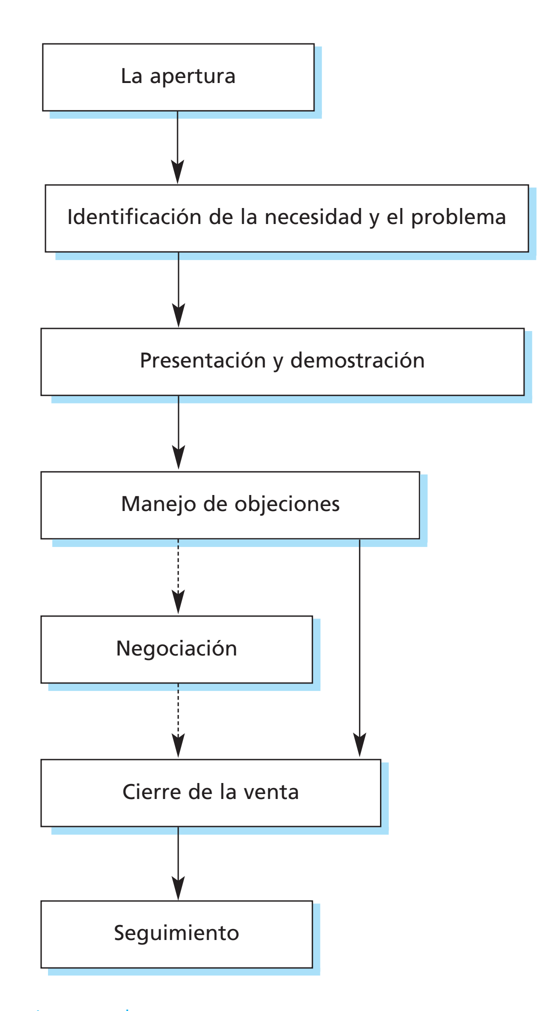


Figura 8.1 Proceso de venta personal

8.2 LA APERTURA

Las impresiones iniciales pueden nublar las percepciones posteriores, de modo que es importante considerar la mejor forma de lograr una respuesta inicial favorable.

Los compradores esperan encontrarse con una determinada apariencia personal y un comportamiento de negocios. El cabello desaliñado y una forma descuidada de vestir generan desconfianza. Incluso el personal de ventas que no respeta la posibilidad de que el comprador sea una persona atareada, con muchas demandas sobre su tiempo, puede causar irritación en el comprador.

Los representantes de ventas deben comenzar con una sonrisa, un saludo de manos y, en situaciones en las cuales no son conocidos por el comprador, deben presentarse a sí mismos y a la compañía que representan. Deben seguir los hábitos de cortesía comunes. Por ejemplo, deben esperar a que el comprador indique que se sienten o, al menos, pre-

guntar al comprador si pueden tomar asiento. La atención detallada, como cargar el portafolio con la mano izquierda para tener libre la derecha para poder saludar, elimina la posibilidad de un momento incómodo con la torpe transferencia del portafolio mientras el comprador extiende su mano para saludar.

Los comentarios de apertura son importantes, pues establecen el tono para el resto de la entrevista de ventas. Lo habitual es que estén bien informados del negocio, ya que este es el objetivo de la visita; deben mostrar al comprador que el representante de ventas no pierde el tiempo. Cuando el comprador ya es conocido y por sus propios comentarios indica que está dispuesto a hablar más de aspectos sociales, es evidente que el ejecutivo de ventas debe seguirlo. Esto genera una armonía con el comprador; sin embargo, el vendedor debe estar consciente de la razón por la cual está ahí y no desviarse demasiado de la conversación de negocios. Los comentarios de apertura pueden ser:

Representante comercial: Su escaparate se ve atractivo, ¿ha atraído más clientes?

Representante industrial: Hemos ayudado a varias compañías que están en el mismo tipo de negocio para lograr ahorros considerables utilizando nuestros procedimientos de control de inventarios. ¿Qué métodos usa actualmente para controlar sus inventarios?

Representante de menudeo: Puedo ver que parece interesado en nuestro equipo estéreo. ¿Qué tipo de sistema tiene en mente?

El error más grave que la mayor parte del personal de ventas al menudeo comete es iniciar con: "¿Puedo ayudarlo?", lo cual invita a dar una respuesta como: "No gracias, solo estoy mirando".

El uso de Internet ayuda a crear primeras impresiones favorables. Por ejemplo, la investigación usando las bases de datos en línea hace que el representante de ventas parezca más conocedor de la compañía y la industria del cliente.

8.3 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD Y EL PROBLEMA

La mayoría de las personas tienen una gama de productos que vender. Un representante de autos tiene muchos modelos que van desde compactos económicos hasta modelos de lujo. Los ejecutivos de ventas de computadoras tendrán muchos sistemas para ajustarse a las necesidades y los recursos de los diferentes consumidores. Un vendedor de bicicletas tendrá modelos de distintos fabricantes para ofrecer a sus clientes. Un representante de productos farmacéuticos ofrecerá a los médicos distintos medicamentos para combatir diferentes enfermedades. En cada caso, el primer objetivo del representante será descubrir los problemas y las necesidades del cliente. Antes de que un representante de autos pueda vender uno, necesita comprender las circunstancias del cliente. ¿Qué tamaño de auto requiere? ¿Busca grandes ahorros de combustible o mejor desempeño? ¿Prefiere un auto tipo camioneta? ¿Qué rango de precio está considerando? Una vez obtenida esta información, el ejecutivo de ventas está en posición de vender el modelo que mejor se ajusta a las necesidades del comprador. Un representante de computadoras puede realizar una investigación de los requerimientos del cliente antes de sugerir un sistema de cómputo adecuado. Un vendedor de bicicletas debe preguntar para quién es la bicicleta, qué tipo prefiere (de montaña o de carreras), y el color preferido antes de hacer una sugerencia sensata

en cuanto al modelo más adecuado. Un representante farmacéutico discutirá con los médicos los problemas surgidos con el tratamiento de los pacientes; quizás un ungüento haya resultado poco efectivo o se haya descubierto un dañino efecto secundario. Esto da al representante de ventas la oportunidad de ofrecer una solución mediante uno de los productos de su compañía.

Este enfoque de **análisis de necesidades** sugiere que al inicio del proceso de ventas el representante debe adoptar una postura de "preguntar y escuchar". Para animar al comprador a discutir sus problemas y necesidades, el representante tiende a usar preguntas "abiertas" en lugar de "cerradas". Una pregunta abierta requiere más de una palabra o frase para ser respondida, por ejemplo:

- ¿Por qué piensa que un sistema de cómputo es inadecuado para su negocio?
- ¿Cuáles fueron las principales razones para comprar la copiadora XYZ?
- ¿De qué manera falló el ungüento ABC y no cumplió las expectativas?

Una pregunta cerrada, por otro lado, invita a una respuesta monosilábica o con una frase. Se puede usar para obtener información de hechos, pero su uso excesivo oculta la armonía y lleva a un tipo de conversación abrupta a la cual le falta fluidez:

- ¿Me diría el nombre del equipo que usa actualmente?
- ¿Su compañía fabrica motores marinos de 1000cc?
- ¿Cuál es el nombre de su ingeniero mecánico en jefe?

En la práctica, se puede usar una amplia variedad de preguntas durante la entrevista de ventas.[9] En la tabla 8.2 se presentan 13 tipos de preguntas y sus objetivos al igual que ejemplos de cada uno.

El ejecutivo de ventas debe evitar la tentación de hacer una **presentación de ventas** sin conocer las necesidades de sus clientes. Es demasiado sencillo comenzar una presentación de la misma forma rígida, quizá resaltando la oferta de la semana, sin antes preguntar al cliente sus necesidades.

Preguntar también puede ser útil para entender la situación del cliente. El siguiente ejemplo es un recuento de su importancia:

> Teníamos un problema con un nuevo cliente y uno de nuestros jóvenes representantes. Lo enviamos a conocer al cliente. El cliente era un nuevo comprador de vinos para una gran cadena de supermercados. Era la época en que los supermercados comenzaban a vender vinos. El cliente siempre parecía estar a la defensiva y las preguntas revelaron que no sabía mucho de vinos. Lo invitamos a comer en nuestras instalaciones y solo conversamos. Encontramos que le gustaba la Liga de Rugby, por lo que solo hablamos sobre eso. Una vez eliminado el problema, la situación se relajó y comprendimos que estaba nervioso a causa de su nuevo puesto. Esto nos permitió movernos de una cuenta de $20,000 al año a una cuenta de $150,000.[10]

Al final de este proceso, el ejecutivo de ventas puede encontrar útil hacer un resumen de lo que desea el cliente para confirmar que hay un entendimiento con este último. Por ejemplo:

> Bien, señores Jones. Creo que tengo una buena idea del tipo de propiedad que buscan. Quieren una casa de cuatro recámaras a no más de 15 minutos en auto de la compañía del señor Jones. No les preocupa si la casa está aislada o casi aislada, pero

Tabla 8.2 Tipos de preguntas planteadas en la venta personal

Tipo de pregunta	Ojetivo	Ejemplo
Pregunta de amarre	Usada para confirmar o comprometer a un prospecto a tomar una posición.	¿Quiere que el programa funcione, cierto?
Pregunta dirigida	Dirigir o guiar el pensamiento de un prospecto.	¿Cómo siente ese abrigo al ponérselo?
Pregunta alternativa	Usada para provocar una respuesta forzando una elección entre dos o más alternativas.	¿Preferiría el modelo rojo o el azul?
Pregunta/afirmación	Una afirmación seguida de una pregunta que fuerza al prospecto a reflexionar sobre la afirmación.	Esta máquina funciona a 5,000 rpm y procesa tres unidades por minuto. ¿Qué piensa de esa productividad?
Pregunta precisa	Usada para comprometer a un prospecto en una posición.	Si lo conseguimos en azul, ¿es ese el que va a querer?
Pregunta para obtener información	Usada para reunir hechos.	¿Cuántas personas emplea usted actualmente?
Pregunta para obtener opinión	Usada para reunir opiniones o sentimientos.	¿Qué piensa acerca del alto precio de la energía eléctrica?
Preguntas de confirmación	Usada para crear un acuerdo o un desacuerdo acerca de un tema dado.	¿Tienen sentido mis recomendaciones?
Preguntas de aclaración	Reduce ambigüedades, generalidades y palabras específicas que no comprometen.	Cuándo habla de…, ¿exactamente qué quiere decir?
Preguntas de inclusión	Presentar un aspecto con poco riesgo a la consideración del prospecto.	No creo que esté interesado en un convertible de techo duro, ¿o sí?
Pregunta para contrarrestar prejuicios	Para obtener información sensible que convierta en aceptable una situación potencialmente embarazosa.	La investigación muestra que la mayoría de los conductores exceden el límite de velocidad. ¿Usted lo hace alguna vez?
Pregunta de transición	Usada para ligar el final de una frase con la siguiente etapa del proceso de ventas.	Además de eso, ¿hay algo más que desea saber? (No). Ahora, me gustaría hablar acerca de…
Pregunta para revertir	Usada para turnar la responsabilidad de continuar la conversación al prospecto, respondiendo una pregunta con otra pregunta.	¿Cuándo desea que se efectúe la entrega?

Fuente: DeCormier, R. y Jobber, D. (1993) “The counsellor selling method: concepts, constructs and effectiveness”, *Journal of Personal Sales and Management*, 13 (4), pp. 39-60.

quieren vivir en una zona residencial. El precio que están considerando va desde £300,000 hasta £350,000. ¿Esto resume el tipo de casa que quieren o me falta algo?

8.4 PRESENTACIÓN Y DEMOSTRACIÓN

Una vez identificados los problemas y las necesidades del comprador, la presentación es una consecuencia natural. La primera pregunta es: ¿presentación de qué? La sección anterior ayudó al personal de ventas a elegir el producto o los productos más apropiados disponibles para cubrir los requerimientos del cliente. Segunda, una vez analizado por completo lo que el cliente quiere, el personal de ventas sabe cuáles son los beneficios del producto específico que debe resaltar. Un producto dado puede tener varias características potenciales que confieren beneficios a los clientes, pero cada cliente las prioriza de diferente manera. En resumen, una vez que se han identificado las necesidades y los problemas del comprador, la presentación da al personal de ventas la oportunidad de convencerlo de que puede ofrecerle una solución.

La clave de esta tarea es reconocer que los clientes compran beneficios y solo están interesados en las características del producto en la medida en que brindan los beneficios que están buscando. En el capítulo 7 se presentan ejemplos de la relación entre las características de cierto producto y sus beneficios. Los programas de capacitación y la preparación individual de los representantes de ventas deben poner atención especial en demostrar al cliente los beneficios que ofrecen sus productos.

Los beneficios deben analizarse en dos niveles: los que se pueden obtener con la compra de un tipo particular de producto, y los que se pueden obtener comprando ese artículo a un proveedor en particular. Por ejemplo, los vendedores de lavadoras automáticas de ropa necesitan considerar los beneficios de su producto en comparación con los de una lavadora con sistema manual, de la misma forma en que tienen que observar los beneficios que la lavadora de su compañía ofrece sobre los modelos de la competencia. Esto otorga una gran flexibilidad para el personal de ventas al encontrarse en las distintas situaciones de ventas.

El peligro de vender características en lugar de beneficios es muy grave en la venta industrial debido a la naturaleza altamente técnica de muchos productos industriales y a la tendencia a emplear ingenieros de ventas más que vendedores. Perkins Diesels encontró que había un problema con su equipo de ventas después de realizar una investigación de mercado para identificar las fortalezas y debilidades de su operación de ventas y marketing,[11] pero sin limitarse a este sector. Los representantes del equipo de ventas que confunden y fastidian a los clientes con descripciones tediosas de las maravillas electrónicas detrás de sus productos no son menos culpables de este pecado. Un método sencillo para relacionar las características y los beneficios en una presentación de ventas es ligarlos mediante las siguientes frases:

- “Lo cual significa que…”.
- “Lo que da como resultado…”.
- “Lo que le permite…”.

Por ejemplo, un agente de bienes raíces puede decir: “La casa está situada a cuatro millas de la compañía donde trabaja (característica del producto), lo cual significa que fácilmente puede llegar a su trabajo en menos de 15 minutos” (beneficio para el cliente). Un representante de ventas de equipo para oficinas puede decir: “La copiadora XYZ tiene

alimentación automática (característica del producto), lo que permite un copiado más rápido" (beneficio para el cliente). Por último, un representante de autos puede asegurar: "Este modelo está equipado con sobremarcha (característica del producto), lo cual le permite reducir el consumo de gasolina en carretera" (beneficio para el cliente).

El término "presentación" no debe llevar al ejecutivo de ventas a creer que las presentaciones por sí solas deben hacer el trabajo. La importancia de hacer preguntas no se reduce a la etapa de identificación de necesidades y problemas. Hacer preguntas como parte de la presentación tiene dos funciones. Primero, verifica que el ejecutivo de ventas comprende los tipos de beneficios que busca el comprador. Después de explicar un beneficio es una buena práctica preguntar al comprador: "¿Es este el tipo de beneficio que busca?". Segundo, hacer preguntas establece si el comprador ha comprendido lo que el representante dice. Un obstáculo que dificulta la comprensión es el uso de términos técnicos indescifrables para el comprador. Cuando una presentación es necesariamente complicada y larga, se recomienda al ejecutivo de ventas hacer pausas en varios puntos, y preguntar si hay dudas. Esto da al comprador la oportunidad de averiguar cualquier cosa que no esté clara. El procedimiento de preguntar permite al vendedor adecuar la velocidad y el contenido de la presentación a las circunstancias. Los compradores tienen antecedentes, experiencia técnica y niveles de inteligencia diferentes. Las preguntas permiten al representante de ventas comunicarse con más efectividad, porque así obtiene la información necesaria que le permite saber cómo variar la presentación entre los diferentes compradores.

Los avances tecnológicos han ayudado mucho a la presentación. Por ejemplo, las computadoras portátiles permiten usar recursos en línea, como videos, y la posibilidad de obtener una respuesta de la oficina de ventas durante la presentación.[12] Tener acceso a las páginas de la compañía permite obtener información masiva de los productos, incluyendo animación y sonido.

Muchas situaciones de venta implican riesgos para el comprador. No importa qué beneficios demuestre el representante de ventas, el comprador tal vez esté renuente a cambiar de proveedor o su modelo actual porque, al hacerlo, podrían surgir problemas imprevistos: es posible que la entrega sea impredecible o el nuevo modelo poco confiable. Es poco probable que las garantías que ofrece el representante de ventas sean totalmente convincentes; después de todo, siempre intentarán hablar bien del producto. El riesgo es la razón oculta detrás de los muchos fracasos para vender. El representante de ventas identifica con precisión las necesidades del cliente y relaciona los beneficios del producto con ellas. El comprador no ofrece mucha resistencia, pero de alguna manera no compra; una causa probable es que el comprador está jugando a lo seguro, se queda con el proveedor o el modelo actual para disminuir el riesgo y las molestias en caso de que haya problemas. Entonces, ¿cómo puede un ejecutivo de ventas reducir el riesgo? Existen cuatro caminos principales:

a) Venta por referencias
b) Demostraciones
c) Garantías
d) Órdenes de prueba.

Venta por referencias

La **venta por referencias** incluye la intervención de los clientes satisfechos para convencer al comprador de la efectividad del producto del representante. Durante la etapa de

preparación debe elaborarse una lista de clientes satisfechos, organizada por tipo de producto. También deben guardarse las cartas de los clientes satisfechos y usarse en la presentación de ventas para cimentar la confianza. Esta técnica es muy efectiva en la venta para cambiar la actitud del comprador de "solo interesado en el producto" a "convencido de que es la solución a su problema".

Demostraciones

Proverbio chino. Dime y lo olvidaré; muéstrame y tal vez lo recuerde; hazme participar y lo comprenderé.

Las **demostraciones** también reducen el riesgo porque prueban los beneficios del artículo en cuestión. Un productor importante de películas para capacitación en ventas organiza demostraciones regionales de una selección, con la finalidad de probar su calidad en la capacitación de gerentes. Los fabricantes de bienes industriales organizarán demostraciones para enseñar las capacidades de sus productos en uso. Los representantes de automóviles ofrecen a los clientes una prueba de manejo.

Para todos los productos, con excepción de los más sencillos, es aconsejable dividir la demostración en dos etapas. La primera incluye una breve descripción de las características y los beneficios del producto, y una explicación de cómo funciona. La segunda etapa maneja la demostración real. El representante de ventas debe realizarla. La razón que apoya este enfoque de dos etapas es porque con frecuencia es muy difícil para los observadores comprender los principios de funcionamiento del producto mientras que solo lo ven trabajar. Esto se debe a que el observador está recibiendo estímulos que compiten. La voz del representante de ventas puede competir para poner atención al comprador con las luces y el ruido del equipo.

Una vez que el equipo se pone en funcionamiento, es posible alentar a los compradores a usarlo ellos mismos bajo la supervisión del representante. Si se ha elegido para las demostraciones el equipo correcto que se ajusta a las necesidades del comprador y funciona de manera confiable, la demostración tal vez mueva a los compradores muy cerca de la compra.

A continuación, sigue el consejo más práctico, la demostración debe ser vista como una parte sumamente importante del proceso de la venta personal, pues sin ella el ejecutivo de ventas está desprovisto de las herramientas principales para vender.

Predemostración

1. *Hacer el proceso tan breve como sea posible*, pero no tanto como para que no cumpla el objetivo de ventas de conseguir un pedido o de abrir más el camino para otras negociaciones. En esencia, es un problema de equilibrio: el personal de ventas debe juzgar las circunstancias individuales y ajustar su demostración de acuerdo con ellas. Algunos compradores potenciales requerirán demostraciones más largas o más técnicas que otros.
2. *Hacer el proceso tan sencillo como sea posible*, teniendo en mente que algunos compradores potenciales tienen una mente menos técnica que otros. Nunca "use de más" los recursos técnicos, porque algunos compradores potenciales en general fingen que entienden, y no admitirán que en realidad no comprenden porque su imagen se dete-

riora. Verán la demostración completa y tal vez den alguna excusa al final para retrasar la decisión de compra. Lo más probable es que no compren (o al menos no le compren a usted). Este punto se resalta de forma deliberada, porque es un hecho que muchas ventas potenciales se pierden debido a demostraciones demasiado técnicas.

3. *Ensayar con los colegas el enfoque contra las probables objeciones* (por ejemplo, actuando como un comprador "fastidioso"). Trabaje de forma que pueda enfrentar y superar esas objeciones durante la demostración. El uso de un video interactivo es útil, pues es posible revisar sus errores y probar una demostración y presentación mejores.
4. *Conocer las características importantes para la venta del producto* y estar preparado para promoverlas durante la demostración. Sin embargo, esas características deben presentarse en términos de los beneficios que ofrecen al cliente. Entonces, de antemano debe verificarse el comportamiento del comprador. Al hacerlo, será posible maximizar lo que como eufemismo llamamos los beneficios para "usted".
5. *La demostración saldrá bien si se ha ensayado de manera adecuada.* Sin embargo, las máquinas se descomponen y la energía eléctrica llega a fallar. Prepárese para esas eventualidades (por ejemplo, ensaye una "rutina" verbal y tenga disponible una demostración digital de respaldo en su *laptop*). Lo importante es no quedar atrapado de pronto y estar preparado para usar la rutina de contingencia de la mejor forma posible.

Realización de la demostración

1. Comience con una afirmación concisa de lo que se va a hacer o a probar.
2. Muestre la forma en que los clientes potenciales pueden participar en el proceso de la demostración.
3. Haga la demostración tan interesante y satisfactoria como sea posible.
4. Muestre al comprador potencial la manera en que las características del producto satisfarán sus necesidades o resolverán sus problemas.
5. Intente traducir esas necesidades en un deseo de compra.
6. No deje al comprador hasta que esté completamente satisfecho con la demostración. Esa satisfacción ayudará a justificar el gasto y también reducirá la severidad y la incidencia de quejas que puedan surgir después de la compra.
7. Resuma los puntos principales resaltando de nuevo los beneficios de la compra que se han manifestado durante la demostración. Observe que hablamos de beneficios de compra y no de beneficios de venta, ya que los beneficios de compra se relacionan con el comportamiento de compra individual.
8. Los objetivos de la demostración deben ser: *a*) permitir al representante de ventas obtener una venta inmediata (como en la prueba de manejo para un miembro del público), o *b*) allanar el camino para negociaciones futuras (como en la prueba de manejo para un comprador de flotillas).
9. Dependiendo del objetivo anterior, en el caso *a*) realice el pedido en el momento, o en el caso *b*) concierte una comunicación posterior con el formato de junta, llamada telefónica, carta, una demostración adicional para otros miembros de la unidad de toma de decisiones, etcétera.

La tecnología de la información da la oportunidad de realizar demostraciones multimedia de productos industriales en la oficina del comprador. No siempre es necesario que los compradores visiten el lugar del proveedor o brindar los espacios para los ejecutivos de ventas que desean hacer una demostración usando videoproyectores.[13]

Ventajas de las demostraciones

1. Las demostraciones son un auxiliar útil en el proceso de ventas. Añaden realismo a la rutina de ventas, en cuanto a que ocupan más sentidos del ser humano que la mera descripción verbal o la presentación visual.
2. Cuando un cliente potencial participa en una demostración, es más sencillo para el ejecutivo de ventas hacer preguntas para cerciorarse de su comportamiento. Esto significa que no tendrá que resaltar motivos de compra inadecuados durante el proceso de venta.
3. Las demostraciones permiten al representante de ventas maximizar los beneficios "para el cliente potencial". En otras palabras, el representante de ventas puede relacionar los beneficios de los productos con el comportamiento de compra del cliente y adoptar un enfoque más creativo, en vez de concentrarse en la rutina de ventas preparada.
4. Es más fácil superar las objeciones de los clientes si se les persuade de tomar parte en el proceso de demostración. En realidad, muchas objeciones potenciales quizá nunca salgan a la luz porque el proceso de demostración las invalidará. Es un hecho que es más factible asegurar una venta si se previenen algunas objeciones al principio, aun cuando estas se superen de manera adecuada.
5. Existen ventajas para los clientes en cuanto a que es más sencillo para ellos hacer preguntas de forma más realista para cerciorase de la utilidad del producto más clara y rápidamente.
6. Las inhibiciones de la compra se superan con mayor rapidez y los compradores declaran su interés en la compra con mayor velocidad en situaciones de ventas/compra en persona. Esto hace de la demostración una herramienta de ventas muy eficiente.
7. Una vez que el cliente participa en una demostración es menos probable que haya "remordimiento del cliente" (es decir, la duda de que el valor obtenido por dinero no es un buen valor después de todo). Al tomar parte en la demostración y aceptar tácitamente sus resultados, el comprador en realidad compra el producto, no se lo venden.

Garantías

Las garantías de confiabilidad del producto, el servicio después de la venta y la entrega apoyada por cláusulas de penalización generan confianza hacia las afirmaciones del ejecutivo de ventas y disminuyen los costos para el comprador, en caso de que algo salga mal. Establecerlas depende de la política de la compañía y no del juicio del personal de ventas, pero cuando se ofrecen, el vendedor no debe subestimar su importancia en la presentación de ventas.

Órdenes de prueba

La estrategia final para la reducción del riesgo es que el personal de ventas promueva las órdenes de prueba, aun si no son económicas para la compañía y en términos del tiempo del representante de ventas en el corto plazo, frente a la recompra directa (véase el capítulo 3). Los compradores que suelen comprar suministros a un proveedor pueden reconocer que el cambio incluye un riesgo no garantizado. Es posible que la única manera de que un nuevo proveedor rompa este gran obstáculo sea asegurando una pequeña orden que, en efecto, permita la demostración de la capacidad de la compañía para surtir de manera sistemática productos de alta calidad con prontitud. A la larga, la confianza así generada lleva a un porcentaje más alto de compras.

Acton Mobile Industries, Baltimore, Maryland, EUA: El proveedor de espacio de oficinas móviles automatiza el proceso de ventas para el equipo de ventas

Enfoque

Acton Mobile Industries, tradicionalmente, había manejado su proceso de ventas con hojas de cálculo y otros medios impresos. Con la nueva administración, la compañía tomó una decisión de negocios para automatizar su proceso de ventas usando XSalerator.com™ con la finalidad de incrementar los ingresos y la efectividad en las ventas mediante un ciclo de ventas más corto, la implementación de mejores prácticas y la habilidad de entregar a la alta administración datos precisos pronosticados en tiempo real.

Panorama de clientes

Con oficinas generales en Baltimore, Maryland, y 15 oficinas en 12 estados, Acton Mobile Industries ha dado servicio a la industria de oficinas móviles y espacio en edificios modulares desde 1970. Mediante la capacidad de ofrecer espacio temporal con rapidez, facilita tanto la supervisión del trabajo como la administración de proyectos. Así, la compañía se ha convertido en el líder que provee espacios de oficinas móviles y edificios modulares que se ajustan a las necesidades específicas del cliente. Acton Mobile Industries ofrece espacio temporal para sitios de construcción, escuelas e industrias en una variedad de tamaños y durante diferentes periodos.

Panorama situacional

Acton Mobile Industries tomó una decisión de negocios para automatizar el proceso de ventas con un sistema de automatización de la fuerza de trabajo basado en Internet, con la finalidad de administrar mejor el proceso de ventas desde el desarrollo de nuevos clientes hasta la realización de los pedidos. Contrató a The Chapman Group para implementar su solución exclusiva de automatización de la fuerza de ventas (XSalerator.com™) mediante un proceso en tres etapas que consisten en evaluación, adaptación e implementación.

Esfuerzos

The Chapman Group (TCG) trabajó con un equipo del cliente integrado por miembros de la alta administración de Acton Mobile Industries en la oficina corporativa y varios miembros del campo de la fuerza de trabajo con el propósito de afinar los objetivos estratégicos, las metas y la visión para el proyecto. Esto les dio la oportunidad de obtener un panorama valioso del proceso de ventas de Acton Mobile Industries para dirigirse a las áreas clave de mejoramiento mediante la implementación del paquete para la nueva fuerza de ventas automatizada. Durante esa etapa de evaluación inicial, el Chapman Group se reunió con los accionistas principales para crear la propiedad del concepto propuesto por la fuerza de ventas.

La siguiente etapa incluyó el ajuste y la personalización de XSalerator.com™ para ofrecer al equipo de ventas un sistema que les permitiera cumplir sus cuotas de manera

Acton Mobile Industries, Baltimore, Maryland, EUA: El proveedor de espacio de oficinas móviles automatiza el proceso de ventas para el equipo de ventas (*continuación*)

consistente y darles un refuerzo confiable de las mejores prácticas de ventas. La interfaz de usuario del sistema se diseñó con los indicadores importantes del desempeño con el mercado de Acton Mobile en mente, incluyendo una variedad de diagramas, gráficas y análisis. Cada pantalla dentro de XSalerator.com™ se revisó durante este proceso y culminó en un sistema amigable para el usuario enfocado en los resultados.

Resultados

Desde su lanzamiento en febrero de 2004, Acton Mobile ha experimentado mejoras radicales en las áreas de pronósticos, desarrollo de prospectos, cierre de contratos y entrega de órdenes. Los empleados reciben una sesión de capacitación intensiva de un día que los introduce al sistema y les da una guía para el éxito futuro. Los resultados señalan un proceso de ventas más efectivo y un sentido renovado de estrategia y dirección de la división de ventas para todos los empleados.

Fuente: Adaptado de www.ChapmanHQ.com, publicado con permiso.

8.5 MANEJO DE OBJECIONES

Las **objeciones** son las preocupaciones o preguntas que tiene el cliente.[14] Mientras que algunas objeciones son una expresión de confusión, duda o desacuerdo con las afirmaciones o la información presentada por el representante de ventas, este último no siempre debe verlas con desánimo. Muchas objeciones son simples expresiones de interés por parte del comprador, que está pidiendo más información porque se interesa en lo que le están diciendo. El problema es que el comprador todavía no está convencido. Las objeciones resaltan los aspectos que son importantes para él. Por ejemplo, cuando capacita al representante de ventas, Ford señala que las objeciones de los clientes son las indicaciones de lo que realmente tienen en mente los compradores.

Un ejemplo ilustrará este asunto. Suponga que un representante de ventas industriales que trabaja para un fabricante de adhesivos se encuentra con la siguiente objeción: "¿Por qué debo comprar su nueva pistola de adhesivo si mi método actual para aplicar adhesivo —directo del tubo— es perfectamente satisfactorio?". Este tipo de objeción es una expresión de un deseo de obtener información adicional. La tarea del ejecutivo de ventas es dar esa información de manera que no antagonice con el comprador, pero que sea convincente. Es una característica de la naturaleza humana que el argumento apoyado por el gran peso de la evidencia no siempre gana la contienda; las personas no disfrutan estar equivocadas. El solo hecho de cambiar un proveedor genera resistencia porque implica la crítica de las anteriores decisiones del comprador. Si un representante

de ventas no pone atención en los aspectos emocionales de manejar las objeciones, está llamando al desastre. La situación que debe evitarse es que un comprador dé la vuelta sobre sus talones por la actitud de un representante de ventas.

La Internet ayuda a la creación de respuestas convincentes para las objeciones. El ejecutivo de ventas puede guiar a los compradores al sitio Web de la empresa donde podrán encontrar una sección de preguntas frecuentes y algunos testimonios. También es posible conducir a los clientes potenciales a reseñas o críticas favorables de sitios independientes en la Web. Este diálogo mejorado entre vendedor y comprador aumenta la oportunidad de una venta exitosa.[15]

Entonces, el enfoque efectivo para manejar las objeciones consiste en dos áreas: la preparación de respuestas convincentes y el desarrollo de varias técnicas para responder a las objeciones de modo que se permita la aceptación de estas respuestas sin que el comprador sienta que pierde respeto. La primera área se cubrió en el capítulo anterior. A continuación se revisarán varias técnicas para ilustrar cómo puede lograrse el segundo objetivo (véase la figura 8.2).

Escuche y no interrumpa

El representante de ventas experimentado sabe que la impresión que da al comprador un representante que interrumpe a mitad de la charla es que:

- Es evidente que piensa que la objeción es un error.
- Piensa que lo que dice el comprador es trivial.
- El tiempo del representante es tan valioso que no debe dejarse que el comprador termine de hablar.

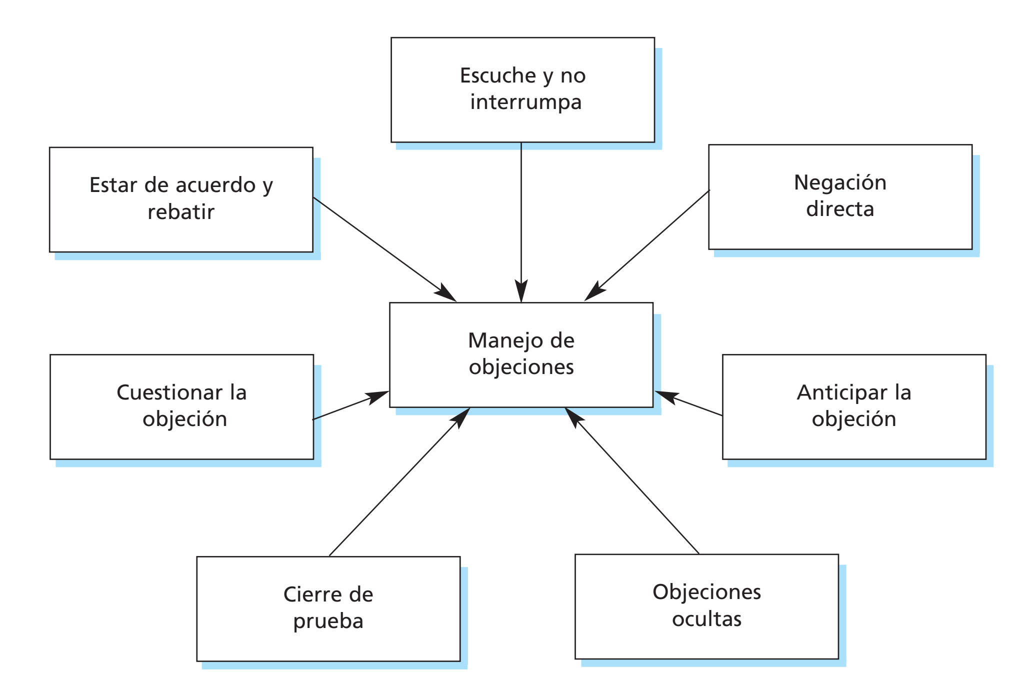


Figura 8.2 Manejo de objeciones

Las interrupciones niegan al comprador el respeto que merece y pueden llevar a un malentendido sobre la esencia real detrás de la objeción. El enfoque correcto es escuchar con cuidado, atención y respeto. El comprador apreciará que el ejecutivo de ventas esté tomando el problema con seriedad, y el ejecutivo de ventas ganará al comprender por completo y con claridad la verdadera naturaleza del problema.

Estar de acuerdo y rebatir

Este enfoque mantiene el respeto que el representante de ventas muestra al comprador. El vendedor primero debe considerar que el argumento del comprador tiene sentido y es razonable, antes de dar un punto de vista alternativo. Así, elimina la aspereza de la objeción y genera un clima de armonía, y no de conflicto. Por ejemplo:

Comprador: El problema con su tractor es que cuesta más que el de la competencia.

Representante: Sí, el costo inicial del tractor es un poco más alto que los modelos de los competidores, pero me gustaría mostrarle cómo, durante la vida de la máquina, la nuestra resulta mucho más económica.

Este ejemplo muestra por qué el método algunas veces se llama técnica de "sí,… pero". El "sí" precede a la afirmación de estar de acuerdo, mientras que el "pero" da entrada al argumento en contra. No obstante, no hay necesidad de usar estas palabras exactas. De hecho, en algunas situaciones de venta el comprador está tan acostumbrado a que los representantes la usen, que esta técnica pierde algo de efectividad. Por fortuna, existen otras formas menos evidentes:

- "Puedo apreciar su preocupación porque la máquina es más costosa que la de la competencia. Sin embargo, me gustaría mostrarle…".
- "El cliente XYZ hizo el mismo comentario hace un año. Puedo asegurarle que está encantado con su decisión de compra porque los ahorros durante la vida de la máquina compensaron de sobra la diferencia inicial del costo".
- "Eso es absolutamente correcto, el costo inicial es un poco más alto. Por eso quiero mostrarle…".

El uso de la técnica de venta por referencias puede combinarse con el método de estar de acuerdo y rebatir para hacer una réplica poderosa contra la objeción. Por ejemplo, el ejecutivo de ventas de espacio en periódicos gratuitos con frecuencia encuentra la siguiente objeción:

Comprador (distribuidor de autos): Su periódico se regala. La mayoría de las personas que lo reciben lo tiran sin siquiera leerlo.

Representante: Puedo entender su inquietud de que un periódico regalado ni siquiera sea leído. Sin embargo, muchas personas sí lo leen y encuentran autos de segunda mano que están en el mercado. El señor Giles de Grimethorpe Motors ha publicado anuncios con nosotros durante dos años y está muy con- tento con los resultados.

Negación directa

Este método debe manejarse con mucho cuidado, pues tal vez dé por resultado justo el tipo de antagonismo que el personal de ventas desea evitar. Sin embargo, se puede usar cuando es claro que el comprador busca información de hechos. Por ejemplo:

Comprador: Espero que la tapicería no sea difícil de limpiar.
Representante: No, en absoluto. Este material está hecho de una fibra sintética nueva, resistente a las manchas y que permite limpiarlas sencillamente con jabón, agua y un trapo limpio.

Cuestionar la objeción

Algunas veces la objeción es tan general que es difícil rebatirla. Por ejemplo, un cliente puede decir que no le gusta la apariencia del producto o que no es de buena calidad. En esta situación el representante de ventas debe cuestionar la naturaleza de la objeción para aclarar el problema específico. Algunas veces esto permite que una objeción mayor se reduzca a una que es manejable con facilidad.

Comprador: Lo siento, pero no me gusta la apariencia del auto.
Representante: ¿Puede decirme exactamente cuál es la parte de la apariencia que no le gusta?
Comprador: No me gusta el dibujo de la tela de los asientos.
Representante: Bueno, de hecho este modelo se puede entregar con varios diseños de tapices diferentes. ¿Podemos revisar el catálogo para ver si existe un dibujo que le agrade?

Otro beneficio de cuestionar las objeciones radica en tratar de explicar la naturaleza exacta de las objeciones de los compradores, quienes pueden darse cuenta de que en realidad son bastante triviales.

Anticipar la objeción

Con este método el representante de ventas no solo anticipa una objeción y planea cómo rebatirla, sino que incluye la objeción como parte de su presentación de ventas.

Existen dos ventajas al hacer esto. Primero, el momento de la objeción está controlado por el personal de ventas. En consecuencia, es posible hacer un plan para que la objeción surja en el momento más apropiado para manejarla con efectividad. Segundo, como la plantea el representante de ventas, el comprador no está en una posición en la cual, habiendo planteado un problema, siente que debe defenderse.

Sin embargo, el peligro al usar este método es que el representante de ventas puede resaltar un problema que no se le ha ocurrido al comprador. Se usa con más frecuencia cuando el representante de ventas se enfrenta con la misma objeción una y otra vez. Quizá los compradores continuamente plantean que el representante trabaja para una de las compañías más pequeñas en la industria. El representante puede anular la objeción de la siguiente manera: "Mi compañía es más pequeña que la mayoría en la industria, esto significa que respondemos más rápido a las necesidades de nuestros clientes y tratamos con mayor intensidad de asegurarnos de que estén contentos".

Convertir la objeción en un cierre de prueba

Un **cierre de prueba** ocurre cuando el ejecutivo de ventas intenta concluir la venta sin perjudicar la oportunidad de continuar con el proceso de ventas con ese comprador, en caso de que se niegue a comprometerse.

La habilidad de un ejecutivo de ventas para convertir la objeción en un cierre de prueba depende del momento perfecto y de mucho sentido común. En general, se intentará después de que el proceso de venta esté avanzado y el ejecutivo de ventas juzga que solo queda un objetivo. En estas condiciones puede decir: "Si logro convencerlo de que el consumo de este auto es menor que el del Vauxhall Vectra, ¿lo compraría?".

Cuando se manejan objeciones, el ejecutivo de ventas debe recordar que una discusión acalorada nunca termina en una venta: los clientes compran a sus amigos, no a sus enemigos.

Objeciones ocultas

No todos los prospectos establecen sus objeciones. Quizá prefieran no decirlas, porque objetar podría ser causa de ofensa y prolongar la interacción de ventas. Este tipo de personas creen que mantener una actitud amistosa con el ejecutivo de ventas y al final de la interacción decir que "lo pensarán" es una mejor técnica para no comprar. La respuesta correcta del ejecutivo de ventas ante las objeciones ocultas es hacer preguntas, en un intento por descubrir su naturaleza. Si un ejecutivo de ventas cree que un comprador no quiere revelar sus objeciones verdaderas, debe preguntar cosas como:

- ¿Hay algo hasta ahora de lo que no esté seguro?
- ¿Está pensando en algo en especial?
- ¿Qué puedo hacer para convencerlo?

Descubrir las objeciones ocultas es crucial para una venta exitosa porque para convencer a alguien es necesario saber de qué necesita estar convencido. No obstante, con los compradores poco comunicativos esto es difícil. Como último recurso, el representante de ventas quizá necesite "adivinar" qué piensa el comprador renuente, sugerir un aspecto que crea que es la causa del problema y preguntar algo como: "No creo que esté muy convencido del mejor desempeño de nuestro producto, ¿cierto?".

8.6 NEGOCIACIÓN

En algunas situaciones, la persona o el equipo de ventas tienen cierto grado de discreción respecto a los términos de la venta. La **negociación**, entonces, entra en el proceso de venta. Los vendedores negocian el precio, los términos de crédito, los tiempos de entrega, los valores de intercambio y otros aspectos comerciales de la transacción comercial. El trato al que se llegue dependerá del equilibrio de poder (véase el capítulo 7) y las habilidades de negociación de las respectivas partes.

Ya se ha mencionado la importancia de la preparación en los capítulos anteriores. Deben estimarse las necesidades de los compradores, la competencia que enfrenta el proveedor, el conocimiento del negocio que tienen los compradores y las presiones sobre ellos. Sin embargo, existen otras guías para ayudar al personal de ventas a dedicarse al proceso de negociación.

Comenzar en un nivel alto, pero ser realista

Existen varias buenas razones para abrir el proceso en una posición alta. Primero, el comprador puede estar de acuerdo. Segundo, queda espacio para la negociación. Un comprador tiene expectativas de concesiones por parte del vendedor a cambio de la compra. Esta situación prevalece en el mercado de autos. Es poco usual que un representante no reduzca el precio anunciado en una compra de contado. Cuando se considera qué tan alto llegar, el factor limitante debe ser mantenerse dentro de las expectativas realistas del comprador; de otra manera quizá no esté dispuesto del todo a hablar con el vendedor.

Intento de intercambio de una concesión por otra

Algunas veces es necesario hacer una concesión solo para asegurar la venta. Es posible que un comprador diga que está dispuesto a comprar si el vendedor baja el precio $100, por ejemplo. Si el vendedor ha dejado espacio para negociar, esto es perfectamente aceptable. Sin embargo, en otras circunstancias, en especial cuando el vendedor tiene cierto grado de poder por su capacidad de cumplir los requerimientos del comprador mejor de lo que lo hace la competencia, el vendedor tal vez pueda intercambiar concesiones con el comprador. Una manera sencilla de lograrlo es mediante la técnica de "si…, entonces".[16]

- "Si está dispuesto a recoger estos bienes en nuestras instalaciones, entonces yo estoy preparado para reducir $10 al precio de compra".
- "Si está dispuesto a hacer su pago antes de 28 días, entonces yo podría ofrecerle un descuento del 2.5 por ciento".

Esta valiosa herramienta está disponible para el negociador ya que promueve el movimiento hacia un acuerdo mientras asegura que las propuestas para dar algo al comprador se compensen con una concesión a cambio.

En la etapa de preparación es sensato evaluar las concesiones posibles tomando en cuenta sus costos y valores, no solo para el vendedor sino también para el comprador. En el ejemplo anterior, los costos de entrega para el vendedor pueden ser mucho más altos que los costos de recolección para el comprador. Por lo tanto, el efecto neto de la propuesta es que el representante de ventas ofrezca un beneficio al comprador con muy bajo costo para el vendedor.

Implementar las habilidades de comportamiento

Graham[17] reporta sobre un estudio realizado por el Huthwaite Research Group acerca de la efectividad de la negociación. Al comparar a negociadores hábiles y efectivos con sus contrapartes, los investigadores identificaron un conjunto de habilidades de comportamiento asociadas con el éxito en la negociación. Esas habilidades son:

- *Hacer muchas preguntas:* Las preguntas buscan información (el conocimiento es poder) e identifican los sentimientos del comprador. También dan control (la persona que hace las preguntas dirige el tema de la conversación), dan tiempo para pensar mientras el comprador responde y son una alternativa contra el desacuerdo rotundo.
- *Usar comportamiento etiquetado:* Esto anuncia el comportamiento que está a punto de usarse. Los ejemplos de comportamiento etiquetado son "¿puedo hacerle una pregunta?", "me gustaría establecer dos asuntos más" y "¿puedo resumir?".

- *Pero no etiquete el desacuerdo:* Una manera de asegurar que su argumento no reciba la atención justa es anunciar antes a la otra parte que va a contradecir su argumento. Las afirmaciones como "estoy en desacuerdo total con ese punto" o "no puedo aceptar lo que acaba de decir" provocan que la otra parte se ponga a la defensiva.
- *Mantener claridad probando la comprensión y resumiendo:* Probar la comprensión es una actitud que busca identificar si una contribución anterior fue entendida o no. Resumir es un comportamiento que restablece de manera breve el contenido de la conversación previa. Un ejemplo de este comportamiento combinado sería "déjeme ver si estoy en lo correcto. ¿Está diciendo que si pudiéramos entregar la semana próxima, igualar el precio de la competencia, y dar un día de capacitación gratis, haría el pedido con nosotros hoy?".
- *Exprese sus sentimientos:* Al contrario de lo que se cree comúnmente, los negociadores hábiles no son jugadores de póker. Expresan sus sentimientos, lo cual los hace parecer humanos, crea una atmósfera de confianza y es una alternativa para informar datos importantes.
- *Evitar la contrapropuesta:* Esta es una propuesta de cualquier tipo que sigue a una propuesta dada por la otra parte, sin antes demostrar que se toma en cuenta su propuesta. La contrapuesta suele ser como el botón de apagado. Si el vendedor no está preparado para dar la debida consideración a la propuesta del comprador, ¿por qué ha de escucharlo el comprador?
- *Evitar el uso de irritadores:* Estos son comportamientos que probablemente molesten a la otra parte, ya sea mediante el autoelogio o la condescendencia. Afirmaciones como "escuche jovencito, yo creo que esto le parecerá una oferta atractiva y generosa" con seguridad irritarán en lugar de persuadir. La respuesta será: "Yo estoy en mejor posición para juzgar su oferta, y no sea condescendiente conmigo".
- *No diluya sus argumentos:* El sentido común sugiere que presentar muchos argumentos en favor de la propuesta es la manera correcta de obtener aceptación. El problema es que cuantos más puntos se presenten, habrá mayor tendencia a que estos se debiliten. Tal situación permite al comprador atacar los puntos más débiles y entonces la discusión se enfocará en ellos. El enfoque correcto es presentar solo unos cuantos argumentos fuertes en vez de completar la lista con puntos fuertes y débiles. Esto evita el riesgo de que los argumentos débiles diluyan el poder de los fuertes.

Además de estas habilidades de comportamiento, Buskirk y Buskirk (1995) sugieren uno más:[18]

- *Evitar personalizar la discusión:* Las negociaciones nunca deben ser personales. Los negociadores nunca deben afirmar "está diciendo una ridiculez" o "su precio es demasiado bajo". Llamar "ridícula" a la afirmación de alguien es una afrenta. Los pronombres personales deben eliminarse de los patrones del discurso. Es mejor decir: "Ese precio es demasiado bajo".

Técnicas de negociación del comprador

Los compradores también cuentan con varias técnicas empleadas en las negociaciones. Los vendedores deben tener en mente su existencia, pues algunas veces su efecto es devastador. Kennedy, Benson y Macmillan[19] describen algunas técnicas diseñadas para debilitar la posición de un negociador de ventas confiado.

Primero, el enfoque del revólver implica a un comprador que dice: "A menos que de inmediato esté de acuerdo en reducir el precio en 20%, tendremos que buscar a otro pro-

veedor". En cierto sentido, se trata de la técnica de "si,… entonces" esgrimida ahora contra el vendedor, solo que en este contexto las consecuencias son más serias. La respuesta correcta depende del resultado de la evaluación del equilibrio de poder realizada durante la preparación. Si de hecho el comprador tiene varias opciones, las cuales ofrecen el mismo tipo de beneficios que el producto del vendedor, entonces, tal vez este tenga que ceder. Si el producto del vendedor ofrece ventajas claras sobre la competencia, el representante de ventas quizá pueda resistir el desafío.

Una segunda táctica usada por los compradores es la técnica de "vende barato, el futuro se ve brillante" que podría resumirse como: "No podemos pretender que nuestra oferta iguale su precio, pero la compensación real para usted se presentará como más ventas en el futuro". Esta puede ser una afirmación genuina, pues el propio objetivo del vendedor es obtener una posición determinada en el negocio del comprador. Otras veces solo es una táctica para obtener la máxima concesión de precio del vendedor. Si la posición del vendedor es razonablemente fuerte, debe pedir detalles específicos y alentar a que se firmen compromisos.

Una técnica final se conoce como el "Arca de Noé" ¡porque es tan antigua como ella! El comprador dice, dando golpecitos con el dedo en la mesa: "Tendrá que ofrecer mucho mejores términos de precio. Tengo cotizaciones de sus competidores que son mucho más bajas". La respuesta del vendedor dependerá de su nivel de confianza. El representante de ventas quizá piense que el comprador alardea y pedirá ver las cotizaciones, o tomará la iniciativa al suponer que el comprador desea que justifique el precio, o si mantiene la idea de éxitos anteriores, quizá diga: "Entonces, le sugiero que acepte alguna de ellas".

8.7 CIERRE DE LA VENTA

Las habilidades y técnicas analizadas hasta ahora no son en sí suficientes para el éxito continuo en las ventas. Es necesario un ingrediente final para completar la mezcla: la habilidad para **cerrar la venta**.

Algunos representantes de ventas creen que una presentación efectiva debe llevar al comprador a pedir el producto, sin que el vendedor tenga que cerrar la venta. Esto llega a ocurrir, pero es más común que el ejecutivo de ventas tenga que tomar la iniciativa. Esto se debe a que sin importar qué tan bien el vendedor identifique las necesidades del comprador, presente los beneficios correspondientes y supere las objeciones, es probable que todavía exista alguna duda en la mente del comprador. Esta duda se puede manifestar en el deseo de retrasar la decisión. ¿No sería mejor pensarlo bien? ¿No sería sensato ver qué tiene que ofrecer el competidor XYZ? Sin embargo, la verdad llana es que si el comprador retrasa la compra es igualmente probable que al final le compre a la competencia. Mientras que el vendedor está ahí, tiene ventaja sobre la competencia; así, parte del trabajo del ejecutivo de ventas es intentar cerrar la venta.

¿Por qué entonces algunos vendedores están poco dispuestos a cerrar la venta? El problema está en el hecho de que la mayoría de las personas temen el rechazo. Cerrar la venta requiere que el comprador diga sí o no. Algunas veces será no, y el representante de ventas se sentirá rechazado. Evitar cerrar la venta no da como resultado más ventas, solo que el rechazo es menos evidente. Así, lo más importante es no tener temor de cerrar. Aceptar el hecho de que es inevitable que algunos compradores respondan negativamente, pero tener confianza de que le comprarán más que en el caso de no cerrar la venta.

Una consideración importante es el tiempo. Una regla general es intentar cerrar la venta cuando el comprador muestra mucho interés o una intención clara de comprar el producto. Entonces, el representante de ventas debe buscar las **señales de compra** y responder de acuerdo con ellas. Es poco probable que las intenciones de compra se fortalezcan continuamente durante la presentación. Es más factible que aumenten y disminuyan durante el progreso de la presentación (véase la figura 8.3). La situación real se refleja en una serie de picos y valles. Un ejemplo explicará por qué. Cuando un representante de ventas habla sobre un beneficio importante que, justamente, satisface las necesidades del cliente, el nivel de las intenciones de compra se eleva. Sin embargo, tal vez el comprador a continuación se ocupe de un problema que disminuye el nivel, o quizá surjan dudas en la mente del comprador sobre si lo que se asegura del producto está completamente justificado. Eso ocasiona que las intenciones de compra se reduzcan, solo para volver a aumentar cuando el ejecutivo de ventas supera las objeciones o justifica lo que asegura.

En teoría, el ejecutivo de ventas debe intentar cerrar en un pico. En la práctica, juzgar cuándo cerrar es difícil. El comprador quizás esté fingiendo desinterés y durante la entrevista se pueden esperar varios picos. ¿Qué pico debe elegirse para hacer el cierre? Parte de la respuesta está en la experiencia. El representante experimentado sabe de manera intuitiva si las intenciones son suficientemente favorables para que valga la pena un cierre. Además, si la identificación de la necesidad y el problema es adecuada, el representante de ventas tendrá al menos una regla general para cuándo cerrar, que casi siempre es después de hacer corresponder todos los beneficios del producto con las necesidades del cliente; en teoría, las intenciones deben estar en el punto máximo en ese momento.

Sin embargo, no todos los compradores se ajustan al plan teórico y el representante de ventas debe estar preparado para cerrar, incluso si la presentación de ventas planeada está incompleta. En este caso puede emplearse el método de usar el **cierre de prueba**. Esta técnica incluye solicitar la orden, de manera que si el momento es prematuro la presentación podrá continuar con una interrupción mínima. Tal vez en la presentación, pronto el cliente diga "sí, eso es justo lo que estoy buscando", a lo cual el representante de ventas responderá "bien, ¿cuándo cree que le gustaría recibir el producto?". Incluso si el comprador dice que todavía no se ha decidido, el representante de ventas puede continuar con la presentación o hacer una pregunta al cliente, dependiendo de qué sea más adecuado para la situación.

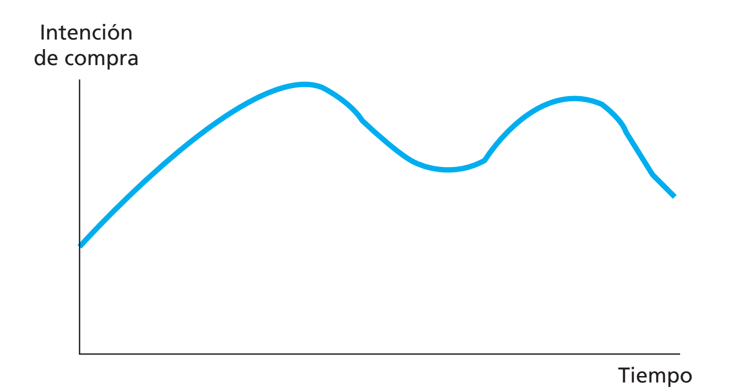


Figura 8.3 Nivel de las intenciones de compra del cliente durante la presentación de ventas

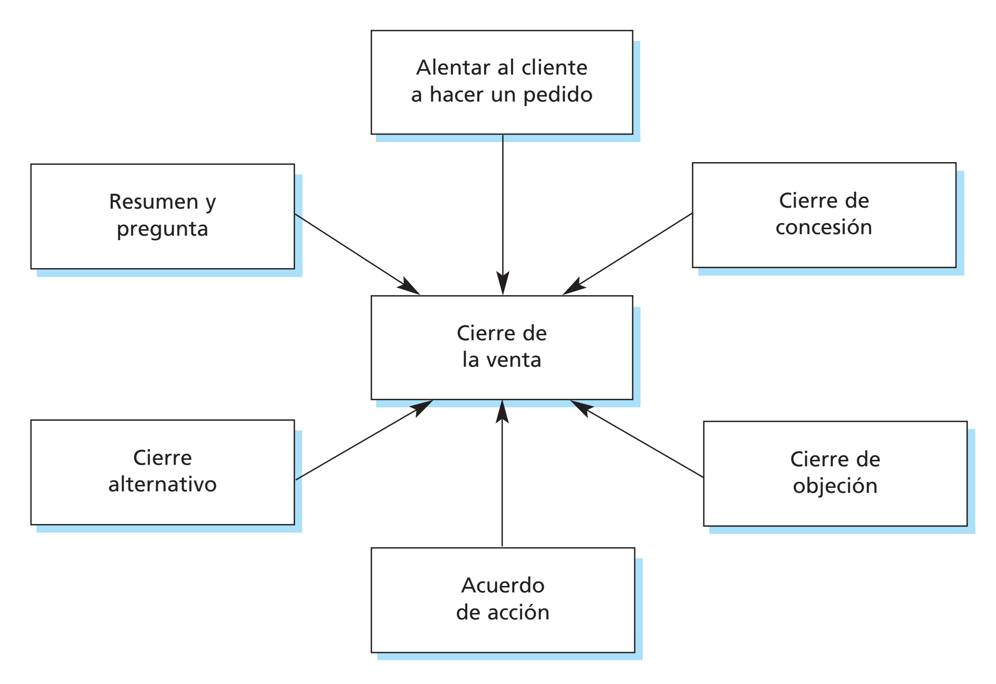


Figura 8.4 Cierre de la venta

Durante la entrevista de ventas llegará un momento en el que el representante ha discutido todos los beneficios del producto y contestado todas las preguntas del cliente. Es claro que llegó el momento de la decisión; el comprador está entusiasmado, pero todavía duda. Existen varias técnicas para cerrar que puede usar el ejecutivo de ventas (véase la figura 8.4).

Sencillamente dar pie a que el cliente haga un pedido

La técnica más sencilla implica, directamente, alentar al cliente a hacer un pedido:

- ¿Le reservo uno?
- ¿Le gustaría comprarlo?
- ¿Lo quiere?

La clave al usar esta técnica es guardar silencio después de dar pie a que el cliente haga el pedido. El ejecutivo de ventas hace una pregunta cerrada que implica una respuesta de sí o no. Romper el silencio de manera efectiva deja libre al comprador. Olvidará la primera pregunta y responderá al último comentario del representante de ventas.

Resumir y luego alentar al cliente a hacer el pedido

Esta técnica permite al ejecutivo de ventas recordar al comprador los puntos más importantes en el argumento de ventas, de manera que implica que el momento de la decisión ha llegado y que comprar es la extensión natural del procedimiento.

"Bueno, señor González, hemos acordado que el modelo ZDXL4 cumple sus requerimientos de bajo ruido, alta productividad y comodidad para el conductor a un costo que puede solventar. ¿Sigo adelante y hago un pedido de este modelo?".

Cierre de la concesión

Esto incluye mantener una concesión en reserva para usarla como empujón final hacia el acuerdo: "Si está dispuesto a realizar un pedido ahora, yo puedo ofrecerle un 2.5% de descuento adicional".

Cierre alternativo

Esta técnica de cierre supone que el comprador está dispuesto a comprar, pero falta determinar el color (que puede ser rojo o azul), si la entrega debe ser el martes o el viernes, si el pago será en efectivo o a crédito, etcétera. En esas circunstancias el ejecutivo de ventas plantea dos opciones y el acuerdo de cualquiera de ellas cierra la venta.

- ¿Querría el rojo o el azul?
- ¿Quiere que se lo entreguen el martes o el viernes?

Muchos representantes de ventas han usado esta técnica durante largo tiempo, por lo que debe usarse con cuidado, en especial con compradores profesionales que con seguridad ya se han enfrentado a ella muchas veces y saben con exactitud lo que está haciendo el vendedor.

Cierre de la objeción

Antes en el presente capítulo ya se mencionó de forma breve esta técnica de cierre. Se trata del uso de una objeción como estímulo para comprar. El ejecutivo de ventas que está convencido de que la objeción es el obstáculo más importante para la venta puede obtener el compromiso del comprador si dice: "Si lo convenzo de que este modelo es el más económico en su clase, ¿lo compraría?". Una respuesta positiva del comprador y la referencia a una comparación estadística objetiva del vendedor, de hecho, sellaría la venta.

Acuerdo de acción

En algunas situaciones es inadecuado intentar cerrar la venta. Para muchos bienes industriales el ciclo de ventas es largo y un representante de ventas que intenta cerrar en las primeras reuniones quizás ocasione una molestia. Por ejemplo, al vender productos farmacéuticos, el representante no trata de cerrar una venta sino que intenta lograr un "acuerdo de acción" por el cual ya sea el representante o el médico están de acuerdo en hacer algo antes de su siguiente reunión. Esta técnica tiene el efecto de ayudar a que la relación entre el médico y el representante se desarrolle y continúe.

Una característica útil en el ejecutivo de ventas es la persistencia. Tomar la decisión de gastar grandes cantidades de dinero no es fácil. En la mayoría de las situaciones de ventas, ningún producto es mejor que el de los competidores en todos los criterios de evaluación. Esto significa que el representante de ventas de todos esos productos tiene cierta oportunidad de éxito. Es posible que la decisión final se incline por aquel que es más persistente en sus intentos de persuadir al cliente de que el producto cumple con sus necesidades. Los niños aprenden muy rápido que si al principio les niegan lo que quieren, al pedirlo una segunda o tercera vez pueden tener éxito. La clave es saber cuál es el límite antes de que la persistencia lleve a la irritación.

Una vez que se acuerda la venta, el representante debe seguir las reglas. Primero, nunca debe mostrar emociones. No importa lo que signifique la venta y el gusto que sienta, debe permanecer calmado y profesional. Habrá muchas oportunidades después para la euforia. Segundo, debe irse lo más pronto posible. Cuánto más se quede, mayor es la oportunidad de que el comprador cambie de opinión y cancele la orden.

8.8 SEGUIMIENTO

Esta etapa final en el proceso de ventas es necesaria para asegurar que el cliente esté satisfecho con la compra, y no hayan surgido problemas con factores como entrega, instalación, uso del producto y capacitación. Los ejecutivos de ventas pueden retrasar la llamada o visita de seguimiento porque su resultado no es un pedido inmediato. Sin embargo, para la mayoría de las compañías, el negocio repetido es la marca del éxito y la llamada de seguimiento tiene un papel importante al mostrar que el personal de ventas realmente se interesa por el cliente y no solo por hacer una venta.

La llamada de seguimiento también se usa para brindar seguridad de que la compra fue la correcta. Como hemos visto, muchos clientes sufren de disonancia cognoscitiva, que es la ansiedad por saber que hicieron la elección correcta.

Los avances tecnológicos han cambiado la forma de dar seguimiento. En el pasado se hacía con una llamada telefónica, una carta de agradecimiento al cliente por su compra y preguntando si el producto correspondía a sus expectativas, o con una visita “de pasada” para ver si había algún problema. Hoy es frecuente enviar un correo electrónico, en particular, en situaciones de negocio a negocio (B2B). Los correos electrónicos son rápidos y eficientes para llegar al cliente, y permiten una respuesta rápida si surgen dificultades.[20]

Los sitios de Internet también se usan para recordar a los compradores sobre los recursos de apoyo posteriores a la venta, y los representantes pueden mantener un diálogo abierto con los compradores a través de los boletines informativos en línea. Las compañías como Dell y Xerox permiten a sus clientes conectarse en un sitio de la Web seguro para rastrear el estado de sus pedidos, ordenar productos en línea o pagar facturas.[21]

Este capítulo ha resaltado la importancia de cambiar el enfoque del personal de ventas de acuerdo con las diferentes necesidades y circunstancias de los clientes. El caso en el siguiente recuadro continúa el análisis de este tema mostrando los diferentes modos de ser de los clientes en Gran Bretaña y Alemania.

Ventas en Alemania

Los ejecutivos de ventas deben estar conscientes de la necesidad de adaptar su enfoque a los distintos clientes y las diferentes maneras de hacer negocios. Dos empleados alemanes de la compañía británica de computadoras Psion describen las principales diferencias en la forma en que las compañías de Gran Bretaña y Alemania hacen negocios:

> En las compañías alemanas se da mucha importancia a la burocracia y el procedimiento apropiado. Con las compañías británicas las cosas se hacen de manera mucho más relajada, lo cual quiere decir que pueden reaccionar con mayor flexibilidad y es posible actuar de acuerdo con los requerimientos del cliente con rapidez. En Alemania, en particular en las compañías grandes, hay que seguir un procedimiento burocrático muy largo.
>
> Pienso que los alemanes son muy precisos. Su actitud es: "Quiero esto para las 10:15 AM, no a las 10:16 AM". Si uno ordena algo en el Reino Unido, pregunta: "¿Cuándo llegará?"; y la respuesta será: "Lo tendrá el próximo mes".

La jerarquía en la oficina es muy importante en Alemania. Por ejemplo, los subalternos de la oficina tal vez no estén dispuestos a tomar la menor decisión mientras su jefe está fuera. Los ejecutivos de ventas pueden perder mucho tiempo valioso en esas circunstancias, intentando vender a personas no autorizadas para tomar una decisión sobre si comprar el producto o no.

Los alemanes dan una gran importancia al contacto personal y por lo común esperan reunirse en persona con los participantes en el negocio. Sin embargo, las reuniones uno a uno son poco comunes, pues los ejecutivos de alto nivel suelen traer al menos a un colega. Algunas veces parecen confiados, casi arrogantes. La respuesta correcta es ser cortés y correcto. Los alemanes no se impresionan si se oculta la incertidumbre con humor, en particular, no en las primeras reuniones.

Hay que dirigirse a las personas de negocios alemanas por su título y apellido: *Herr Schmidt* o *Frau Strauss*. El código de etiqueta indica que la vestimenta debe ser sobria. El almuerzo es un elemento importante en las negociaciones en Alemania, aunque bien puede ser en la cafetería de la compañía, pues rara vez se invita a los visitantes de negocios a una comida fastuosa.

Con frecuencia se espera que las fuerzas de ventas de los proveedores negocien con los departamentos de compras que tienen un poder organizacional considerable. Los intentos de saltar a los departamentos de compras ocasionan disgusto. El contacto personal en las ferias comerciales y las campañas publicitarias suelen usarse para comunicarse con los ingenieros y algunos otros miembros del personal técnico.

Fuente: BBC2 Television (1993) "Germany Means Business: The Frankfurt Contenders", 5 de enero; Forden, J. (1988) "Doing business with the Germans", *Director*, julio, pp. 102-104; Welford, R. y Prescott, K. (1992) *European Business*, Pitman Publishing, Londres, p. 208; y Wolfe, A. (1991) "The Eurobuyer: how European businesses buy", *Marketing Intelligence and Planning*, 9 (5), pp. 9-15.

8.9 CONCLUSIONES

En este capítulo se exploraron las habilidades que necesita el personal de ventas. Estas habilidades se examinaron dentro de los siguientes títulos:

1. Apertura
2. Identificación de la necesidad y el problema
3. Presentación y demostración
4. Manejo de objeciones
5. Negociación
6. Cierre de la venta
7. Seguimiento.

Lo más importante en el capítulo es la identificación de las necesidades y los problemas del comprador potencial, y la presentación de un producto o servicio como medio para satisfacer tal necesidad o resolver ese problema. Una vez identificadas las habilidades necesarias para una venta exitosa, el capítulo 9 examina el papel de la administración de una cuenta clave en el proceso de ventas.

Referencias

[1]Weitz, B. A. (1981) "Effectiveness in sales interactions: a contingency framework", *Journal of Marketing*, 45, pp. 85-93.

[2]Marshal, G. W., Moncrief, W. C. y Lassk, F. G. (1999) "The current state of sales force activities", *Industrial Marketing Management*, 28, pp. 87-98.

[3]Jaramillo, F., Locander, W. B., Spector, P. E. y Harris, E. G. (2007) "Getting the job done: the moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27 (1), pp. 59-74.

[4]Saxe, R. y Weitz, B. A. (1982) "The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19 de agosto, pp. 343-351.

[5]Schwepker, Jr, C. H. (2003) "Customer orientated selling: a review, extension, and directions for future research", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23 (2), pp. 151-171.

[6]Schuster, C. P. y Danes, J. E. (1986) "Asking questions: some characteristics of successful sales encounters", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 6 de mayo, pp. 17-27; Sujan, H., Sujan, M. y Bettman J. (1998) "Knowledge structure differences between effective and less effective salespeople", *Journal of Marketing Research*, 25, pp. 81-86; Szymanski, D. (1988) "Determinants of selling effectiveness: the importance of declarative knowledge to the personal selling concept", *Journal of Marketing*, 52, pp. 64-77; Weitz, B. A., Sujan, H. y Sujan, M. (1986) "Knowledge, motivation and adaptive behaviour: a framework for improving selling effectiveness", *Journal of Marketing*, 50, pp. 174-191; Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G. y Boles, J. S. (2002) "Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20 (4), pp. 285-295.

[7]Krishnan, Netemeyer y Boles (2002) *op. cit*.

[8]Moncrief, W. C. y Marshall, G. W. (2005) "The evolution of the seven steps of selling", *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 13-22.

[9]Decormier, R. y Jobber, D. (1993) "The counsellor selling method: concepts, constructs and effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (4), pp. 39-60.

[10]Cross, J., Hartley, S. W., Rudelius, W. y Vassey, M. J. (2001) "Sales force activities and marketing strategies in industrial firms: relationships and implications", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21 (3), pp. 199-206.

[11]Reed, J. (1983) "How Perkins changed gear", *Marketing*, 27 de octubre.

[12]Picaville, L. (2004) "Mobile CRM helps Smith and Nephew reps give hands-on service", *CRM Magazine*, 8 (5), p. 53.

[13] Long, M. M., Tellefsen, T. y Lichtenthal, J. D. (2007) "Internet integration into the industrial selling process: A step-by-step approach", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 677-689.

[14]Hunt, K. A. y Bashaw, R. (1999) "A new classification of sales resistance", *Industrial Marketing Management*, 28, pp. 109-118.

[15]Long, Tellefsen y Lichtenthal (2007) *op. cit*.

[16]Kennedy, G., Benson, J. y Macmillan, J. (1980) *Managing Negotiations*, Business Books, Londres.

[17]Graham, R. (1997) "Commercial negotiations", en Jobber, D., *The CIM Handbook of Selling and Sales Strategy*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 34-52.

[18]Buskirk, R. H. y Buskirk, B. D. (1995) *Selling: Principles and practice*, McGraw-Hill, Nueva York.

[19]Kennedy, Benson y Macmillan (1980) *op. cit*.

[20]Moncrief y Marshall (2005) *op. cit*.

[21]Long, Tellefsen y Lichtenthal (2007) *op. cit*.

CASO PRÁCTICO

Mordex Photocopier Company

Usted tiene una cita para ver a Jorge Dorantes, gerente de la oficina de ventas de Plásticos Latinos, que versará sobre la contratación de una copiadora Copystar. Está muy nervioso con la expectativa, pues sabe que el contrato actual que Plásticos Latinos tiene con Copyprint, su competidor más cercano, está por renovarse. Usted no conoce al señor Dorantes.

Cuando entra a la oficina de Dorantes observa que parece estar un poco bajo presión. Después de presentarse dice: "Me gustaría hablar con usted sobre cómo podemos mejorar la eficiencia de su operación de copiado. Veo que por el momento usa la copiadora Copyprint ZXR. ¿Qué tipo de documentos copia en la oficina de ventas?".

La plática continúa, usted intenta evaluar los requerimientos del personal respecto a las instalaciones de copiado y su actitud hacia la máquina Copyprint. Una necesidad es la capacidad de la copiadora para el compaginado automático, ya que algunos documentos copiados son bastante largos. Otro requerimiento es que la copiadora sea de la más alta calidad, ya que es usual que se envíen a los clientes copias de cartas estándar. La copiadora Copyprint *no* cuenta con compaginado, y la calidad, aunque aceptable, no es totalmente satisfactoria. Más aún, algunas veces hay retrasos en la reparación de las máquinas cuando se descomponen, aunque en general son bastante confiables.

Al final de la cita usted resume los puntos que han surgido: el tiempo del personal se pierde compaginando documentos largos; la calidad de las copias no es totalmente satisfactoria; las reparaciones no siempre se realizan pronto. El señor Dorantes está de acuerdo en que este es un resumen justo.

Preguntas para discusión

Durante la entrevista de ventas surgieron las siguientes objeciones. ¿Cómo las manejaría?

1. "Lo siento tengo una junta urgente en 10 minutos. ¿Puede ser rápida esta reunión?".
2. "No hemos tenido mayor problema con la Copyprint hasta ahora".
3. "Su empresa tiene mala reputación, ¿no?".
4. "¿No son mucho más altos sus precios de contratación que los de Copyprint?".
5. "¿Cómo sabe que su servicio será mejor que el de Copyprint?".
6. "Mi personal está acostumbrado a usar la Copyprint. Tendría que dedicar tiempo a enseñarles a usar su máquina".
7. "Déjeme pensarlo. El representante de la Copyprint vendrá la próxima semana. Me gustaría discutir con él los puntos que usted ha señalado".

EJERCICIO DE NEGOCIACIÓN

Supermercado contra supermarca: Cooperar para competir

Tomás Pérez es el jefe de compras de cereales y productos relacionados con cereales en SuperMart, una de las mejores cadenas de supermercados de la región donde usted vive. SuperMart tiene una participación de 14% del mercado de tiendas de comestibles en el país, con una mezcla de sucursales en la ciudad y fuera de ella, con una dispersión bastante equilibrada. De la misma forma que casi todos los compradores de comestibles minoristas, Pérez es duro con sus proveedores. Así tiene que ser, ya que la competencia entre los grandes supermercados es feroz, y la habilidad para bajar el precio y conservar márgenes justos es la clave para el éxito financiero sostenido. El mercado de cereales para el desayuno es altamente competitivo, fragmentado, pero dominado por un número de "marcas poderosas" como Corn Flakes de Kellogg's y Nestlé, las cuales gastan grandes presupuestos en publicidad y promoción. Pérez favorece la actividad promocional en este mercado con grandes descuentos en el precio, pues sabe que así el inventario tiene una rápida rotación. Los productores de cereales tienden a resistir esta forma de promoción tanto como pueden; prefieren "agregar valor" a sus productos, en lugar de reducir el precio, porque sienten que esto último tiende a minar la imagen de primer nivel de la marca.

Sonia Fernández es gerente de cuentas clave de Morning Foods, un fabricante grande de cereales para el desayuno con una o dos "marcas poderosas" que tienen un apoyo fuerte en su portafolio, como Powergrais, un cereal crujiente rico en proteína que abarca el 8% del mercado de cereales, y Slymbites, un cereal sabroso bajo en grasa dirigido a mujeres jóvenes endulzado con aspartame, el sustituto de azúcar sin calorías, que tiene el 5% del mercado. Con claros diferenciadores de productos, estas dos marcas conservan precios altos y la compañía favorece las promociones "temáticas" de valor agregado. Cada marca cuenta con un fuerte apoyo de publicidad en televisión. Aprovechando el éxito de las dos marcas, cada una acaba de ampliar su gama de productos a las barras de cereal, compitiendo con otras marcas. El equipo de marca en Morning Foods quiere sacar promociones de las dos marcas ofreciendo barras gratis, como medio para generar una prueba para cada extensión. Dada la importancia de las marcas, la compañía está intentando usarlas como respaldo para obtener una distribución separada para las barras. La estrategia parece estar funcionando con la mayoría de las cadenas de supermercados, pero Pérez resultó difícil de persuadir: no le gusta que le impongan reglas y no quiere otra barra de cereal sin probar todavía en sus estantes. Pérez insiste en alguna forma de promoción profunda orientada al precio.

ACTIVIDAD

Los estudiantes deben formar tres equipos que representan a SuperMart, Morning Foods y un equipo de observadores. Cada parte tiene un conjunto de objetivos, jerarquizados según su importancia. Los equipos dedicarán 20 minutos a desarrollar una estrategia de negociación, identificando las objeciones que es probable que la otra parte tenga, y

preparando las respuestas adecuadas. Cada equipo debe nombrar un representante o negociador. Cada parte busca un resultado de "ganar-ganar". Cada una tiene una buena idea de los objetivos de negociación de la otra.

Objetivos de Morning Foods

Enunciados como deber:

- Acordar promociones de "valor agregado" para ambas marcas: Powergrains en el periodo de ventas mayo/junio; Slymbites en el periodo de ventas septiembre/octubre.
- Dar prueba para las variantes de la barra de cereal de cada marca.

Enunciados como deseables:

- La colocación de las variantes de marca de barras de cereal junto a las de otras marcas.

Objetivos de SuperMart

Enunciados como deber:

- Hacer promociones efectivas con base en el precio para cada marca.
- No hacer ningún acuerdo de colocación de las barras de cereal.

Enunciados como deseables:

- Tener paquetes promocionales impresos especialmente para SuperMart.
- Conseguir apoyo especial en la publicidad en televisión.

Fuente: Adaptado del texto de Andrew Pressey, profesor de marketing, Universidad de East Anglia. Neville Hunt, profesor de marketing, Universidad de Luton.

CASO PRÁCTICO

¿Un proceso de ventas controlado?

Una investigación sobre el proceso de ventas examinó la duración y proporción de tiempo que pasan los representantes de ventas en una distribuidora de automóviles vendiendo, y cuánto pasan en actividades relacionadas con las ventas; además, analizó el papel y la efectividad de los procesos de ventas controlados.

Procesos de ventas controlados, en teoría

Un proceso de ventas controlado en una distribuidora de autos incluye un formato para información del cliente, para recolectar los detalles de contacto con ellos, detalles de su vehículo actual (y una evaluación de si se considera para intercambio), el auto que les interesa, los detalles de financiamiento, e información como dónde oyeron de la distribuidora.

Para que el proceso sea efectivo, un gerente de ventas (o controlador) emite y registra un formato para dar la información del cliente a un representante de ventas por cada cliente que entra en la sala de exhibición. El representante de ventas recolecta los detalles, como parte del proceso de ventas con el cliente, aun cuando el cliente solo esté mirando. El ejecutivo de ventas conserva la forma, o bien, la entrega al controlador. Cada cliente es analizado en las juntas de ventas, y se decide tomar una línea de acción hasta que el cliente realice la compra, o se pierda la venta. El proceso permite a un gerente de ventas asegurar que el personal de ventas está manejando los prospectos con efectividad.

Cuando se usa de modo adecuado, este sistema aumenta las ventas. En especial, es importante en las distribuidoras de autos, ya que muchos clientes estarán en la etapa inicial de reunir información y pueden pasar meses antes de realizar la compra. Por lo tanto, interesarse por el cliente, recolectar profesionalmente sus detalles, hacer llamadas de cortesía para dar seguimiento y la actividad promocional dirigida ayudan a mantener a la distribuidora en la lista del cliente.

Proceso de ventas controlado, en la práctica

La investigación descubrió que aunque los distribuidores dicen que operan un proceso de ventas controlado, en realidad no lo hacen. La mayoría deja que el representante de ventas conserve y registre las hojas de información de sus propios clientes, lo cual reduce la efectividad del sistema. Los representantes de ventas están sujetos a prejuicios personales y sociales, como todo el mundo. En consecuencia, interpretan una situación, juzgan a los clientes potenciales y determinan si estos serán "una pérdida de tiempo". El resultado es que muchos clientes entran a la sala de exhibición, nadie interactúa con ellos profesionalmente, son ignorados, no se recolecta su información, o bien, se recolecta, pero nunca se le da seguimiento. ¿Cuántas veces como comprador, en cualquier situación de ventas, se ha sentido que no lo toman en serio?

Los sistemas de ventas controladas hacen el trabajo y traen negocios que de otra manera se perderían. Otro estudio encontró que en una distribuidora donde se implementó un sistema de control parcial, el 50% de los clientes no tuvieron seguimiento. De ellos, el

50% había comprado en otro lado, y el 60% de ellos compraron la misma marca, pero en otra distribuidora.

Es evidente que las ventas se pierden cuando la indagatoria no tiene seguimiento. Cuando los datos ni siquiera se registran, la pérdida potencial del negocio es preocupante.

¿Bloqueos para el control de un proceso de ventas?

Uno de los impedimentos más grandes para implementar un proceso de ventas controlado es el personal de ventas. Los vendedores suelen decir: "No tengo tiempo para dar seguimiento a los clientes, estoy demasiado ocupado con la documentación o tratando con clientes 'reales'". La investigación no está de acuerdo con esta afirmación. La proporción promedio del tiempo que los ejecutivos de ventas pasan en sus actividades en una semana de trabajo es la siguiente:

- En consultas de autos nuevos con clientes, 13 por ciento.
- En consultas de autos usados con clientes, 8 por ciento.
- Administración de ventas, 19.5 por ciento.
- Desarrollando prospectos, dando seguimiento, 10.5 por ciento.
- Otras actividades fuera del proceso de ventas (como descansos, pláticas, lectura del periódico, recoger autos de distribuidoras), 49 por ciento. En algunas distribuidoras esta cifra llega hasta el 70 por ciento.

Parece que sí *tienen* tiempo para operar y dar seguimiento dentro de un proceso de ventas controlado por completo y, en consecuencia, mejorar las ventas.

Fuente: Escrito por Jim Saker, profesor de admnistración de menudeo, Loughborough University Business School; Gary Reed, profesor, Loughborough University Business School; Vicky Story, profesora, Loughborough University Business School.

Preguntas para discusión

1. Este estudio de caso está basado en las distribuidoras de autos. ¿Qué tan representativa es la situación para otras industrias?
2. ¿Por qué los ejecutivos de ventas pasan tanto tiempo en actividades no productivas? ¿Cómo se podría reducir ese tiempo?
3. ¿Qué herramientas y técnicas administrativas se pueden usar para asegurar que el proceso de ventas controlado sea efectivo? ¿Podría ayudar la tecnología de la información (TI)?
4. ¿Cuáles son los beneficios de un proceso de ventas controlado para el cliente, el personal de ventas, el gerente de ventas, y para la compañía?

Preguntas de examen

1. Si el producto es bueno y la presentación de ventas es correcta, no hay necesidad de cerrar la venta. Analice esta afirmación.
2. Analice las maneras en que un ejecutivo de ventas puede intentar identificar las necesidades del comprador.

9 Administración de cuentas clave

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Comprender qué es una cuenta clave, así como las ventajas y desventajas de la administración de cuentas clave.
2. Decidir si la administración de una cuenta clave es adecuada en una situación dada.
3. Comprender los criterios usados para seleccionar las cuentas clave.
4. Apreciar las tareas y habilidades para administrar cuentas clave.
5. Comprender el rol especial y las competencias de la administración de cuentas globales.
6. Reconocer las maneras en que se desarrollan las relaciones con las cuentas clave.
7. Identificar los componentes importantes del sistema de información y planeación de la cuenta clave.
8. Apreciar los factores esenciales de éxito para la administración de las cuentas clave.

CONCEPTOS CLAVE

- administración de cuentas clave
- administración de cuentas globales (ACG)
- desarrollo de relaciones
- modelo de desarrollo relacional
- sistema de información y planeación de cuentas clave

En la función de ventas personales están ocurriendo cambios importantes. Las compañías reducen el tamaño de sus fuerzas de ventas como respuesta a la creciente concentración de los compradores, la tendencia hacia la compra centralizada y el reconocimiento de los altos costos de mantener dicha fuerza. Este último factor ha impulsado una orientación hacia el telemarketing. Sin embargo, el cambio más significativo quizá sea que cada vez es más importante vender y administrar las cuentas clave, como resultado de la creciente concentración del poder de compra en un menor número de personas. En la actualidad, las compañías con frecuencia encuentran que más del 70% de las ventas se deben a clientes clave. Ellos requieren un tratamiento especial, ya que incluso la pérdida de uno de ellos afectaría de manera importante las ventas y las ganancias de un proveedor. Además de la concentración del poder de compra, Weilbaker y Weeks (1997) observaron varias condiciones de negocios que estimulaban el movimiento a la administración de cuentas clave.[1] Estas condiciones eran: un pequeño número de compañías compradoras son responsables de una gran proporción de las ventas de los proveedores; mayor presión de los clientes sobre los proveedores para mejorar el servicio; y la amplia dispersión geográfica de los clientes de la misma compañía, lo cual impulsó a los proveedores a optar por administrar las cuentas clave para presentar un frente coordinado.

También observaron que había mayor presión sobre los compradores para reducir costos, mayor presión de los clientes para mejorar las comunicaciones, y un fuerte deseo de desarrollar sociedades. Anteriormente, el arreglo habitual era que la fuerza de ventas se hacía responsable de vender a compañías solo dentro de su territorio geográfico. Conforme los compradores demandaban servicio de mayor calidad y costos más bajos, algunas compañías comenzaron a asignar a un solo representante para administrar y desarrollar algunas cuentas. El servicio y las respuestas mejorados para el cliente de una cuenta clave fueron valorados por aquellos clientes que buscaban liberarse de algunas de las responsabilidades que solían manejar sus empleados.[2] Incluso los proveedores también parecían ganar, como muestra la investigación de Homburg, Workman y Jensen (2000); la actividad de administrar las cuentas clave da como resultado un mejor desempeño del proveedor.[3]

En este capítulo se estudiará qué es una cuenta clave, las ventajas y desventajas de su administración, los factores que influyen en el movimiento hacia la administración de cuentas clave, los criterios usados para seleccionar este tipo de cuentas, las habilidades requeridas para administrarlas, y cómo seleccionarlas y venderles. Como el objetivo de la administración de cuentas clave es desarrollar relaciones perdurables, también se debe examinar cómo forjar relaciones de cuentas. Después, se considerará la planeación y evaluación de las cuentas clave. Por último, se analizarán los principales factores de éxito en la administración de cuentas clave.

9.1 ¿QUÉ ES ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS CLAVE?

La **administración de cuentas clave** es una estrategia usada por los proveedores para dirigir y servir a clientes de alto potencial con necesidades complejas, proporcionándoles un tratamiento especial en las áreas de marketing, administración y servicios. Para obtener un estatus de cuenta clave, un cliente debe tener un alto potencial de ventas. Segundo, una de sus características es un comportamiento complejo de compras; por ejemplo, las grandes unidades de toma de decisiones con muchos criterios de elección con frecuencia

se encuentran dispersas geográficamente. La unidad de toma de decisiones puede localizarse en diferentes áreas funcionales y quizá tenga varias unidades operativas. Tercero, es más probable que se otorgue el estatus de cuenta clave a clientes dispuestos a concertar una alianza o sociedad a largo plazo. Esas relaciones ofrecen a los compradores muchos beneficios, incluyendo confiabilidad de suministro, reducción de riesgo, solución más sencilla de problemas, mejores comunicaciones y altos niveles de servicio. Las cuentas clave que tienen una geografía disgregada con frecuencia reciben la designación de cuentas nacionales.

La administración de cuentas clave tiene tres características. Primero, la administración de las cuentas incluye un tratamiento especial de los clientes principales que no se ofrece a otras cuentas. Esto puede referirse al tratamiento preferencial en áreas de fijación de precios, productos, servicios, distribución e intercambio de información.[4] Es posible que tome la forma de precios especiales, adaptación de productos, prestación de servicios especiales, servicios a la medida, coordinación conjunta de la distribución y el flujo de trabajo, intercambio de información, y desarrollo conjunto de procesos de negocios y nuevos productos.[5] Segundo, se asocia con gerentes de cuentas clave dedicados que suelen manejar varias cuentas clave. Pueden estar localizados en las oficinas del proveedor, en la organización de ventas local del país de la cuenta clave o, algunas veces, en las instalaciones de la cuenta clave.[6] Tercero, la administración de cuentas clave requiere un esfuerzo multifuncional con la participación de grupos, además del de ventas, de ingeniería, marketing, finanzas, tecnología de la información (TI), investigación y desarrollo (I&D), y logística.[7] Esos equipos de ventas de función cruzada tienen la habilidad de aumentar la ventaja competitiva de la organización y existen en compañías como Bayer, Procter & Gamble, Xerox, ABB y Kraft Foods.[8]

El manejo de cuentas clave requiere un tipo especial de atención por parte del vendedor, que quizás esté más allá de la capacidad de la fuerza de ventas normal. Algunas responsabilidades importantes de los gerentes de cuentas clave son planear y desarrollar relaciones con una amplia variedad de personas en las empresas de los clientes, movilizar personal y otros recursos de sus propias compañías para atender la cuenta, y coordinar y motivar los esfuerzos de comunicación de la fuerza de ventas de su compañía en sus llamadas a los diferentes departamentos, divisiones y localizaciones geográficas de la cuenta clave.[9]

De acuerdo con Hise y Reid,[10] las seis condiciones fundamentales necesarias para asegurar el éxito de la administración de la cuenta clave son las siguientes:

- Integración del programa de la cuenta clave en el esfuerzo de ventas global de la compañía.
- Comprensión de la alta administración y apoyo para la función de la unidad de la cuenta clave.
- Líneas de comunicación claras y prácticas entre las ventas lejanas y la unidad de servicio.
- Establecimiento de objetivos y misión.
- Relaciones de trabajo compatibles entre la gerencia de ventas y el personal de ventas.
- Definición e identificación claras de los clientes a los cuales se otorga el estatus de cuenta clave.

Algunas distinciones importantes entre la venta transaccional y la administración de cuentas clave se muestran en la tabla 9.1.

Tabla 9.1 Distinciones entre la venta transaccional y la administración de cuentas clave

	Venta transaccional	Administración de cuenta clave
Objetivo global	Ventas	Estatus de proveedor preferido
Habilidades de ventas	Hacer preguntas, manejar objeciones, cerrar	Desarrollar confianza, brindar servicio excelente, negociar
Naturaleza de la relación	Corta, intermitente	Larga, interacción más intensa
Meta del representante de ventas	Venta cerrada	Administración de relaciones
Naturaleza de la fuerza de ventas	Uno o dos representantes de ventas por cliente	Muchos representantes de ventas suelen participar en equipos multifuncionales

9.2 VENTAJAS Y PELIGROS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS CLAVE PARA LOS VENDEDORES

Se han identificado varias ventajas para el proveedor en la administración de cuentas clave:

1. *Relaciones de trabajo cercanas con el cliente*. El ejecutivo de ventas sabe quién toma qué decisiones y quién influye en las diferentes personas implicadas en el proceso de toma de decisiones. Los especialistas técnicos de la organización vendedora visitan a los administradores, los compradores y los financieros, armados con argumentos comerciales para comprar.
2. *Mejor seguimiento sobre ventas y servicio*. Los recursos adicionales dedicados a la cuenta clave significan que hay más tiempo para dar seguimiento y brindar servicio después de que la venta ha concluido.
3. *Penetración más profunda de la unidad de toma de decisiones (UTD)*. Se tiene más tiempo para cultivar las relaciones dentro de la cuenta clave. Los ejecutivos de ventas pueden "atraer" la decisión de compra, mediante la organización de los usuarios, los que deciden y los que influyen en el comprador, antes que enfrentarse a la tarea más difícil de "empujar" la venta a través del comprador hacia la organización, como se hace en los enfoques de ventas tradicionales.
4. *Ventas más altas*. La mayoría de las compañías que han adoptado las técnicas de ventas de cuentas clave aseguran que el resultado es un incremento en las ventas.
5. *Se tiene una oportunidad de avanzar en la carrera de ventas*. Un sistema de ventas por niveles, con las cuentas clave en primer lugar, ofrece una oportunidad de promoción para los representantes de ventas que desean avanzar dentro de la fuerza de ventas, en lugar de entrar a un puesto administrativo de ventas tradicional.
6. *Costos más bajos*. Esto se logra mediante un acuerdo conjunto de producción óptima y plazos de entrega, acordes con la previsión de la demanda.
7. *Cooperación.* En la investigación y el desarrollo de nuevos productos y promociones conjuntas (por ejemplo, en el sector minorista de bienes de consumo de movimiento rápido (BCMR).
8. *Sistemas integrados*. La integración de la tecnología de comunicación de la información (TCI) beneficia a los proveedores en las áreas de entrega y facturación.

Sin embargo, Burnett[11] señala que la administración de cuentas clave no deja de tener riesgos. Por ejemplo:

1. Cuando los recursos se canalizan hacia un número limitado de compañías, el proveedor corre el riesgo de aumentar su dependencia y vulnerabilidad al tener, relativamente, pocos clientes.
2. El riesgo de presión sobre los márgenes de ganancias si un cliente elige abusar de su estatus de cuenta clave.
3. El posible peligro de un cliente que se apoya en demandas —siempre en aumento— de niveles más altos de servicio y atención, una vez que sabe que tiene estatus de cliente preferencial.
4. Enfocar los recursos a pocas cuentas clave puede ocasionar el descuido de las cuentas más pequeñas, algunas de la cuales quizá tengan un alto potencial a largo plazo.
5. El enfoque del equipo que se requiere para la administración de cuentas clave quizás entre en conflicto con las aspiraciones profesionales de triunfadores ambiciosos que prefieren un enfoque individualista y diluyen el reconocimiento al trabajo de otras personas cuando se obtiene un pedido grande. Por lo tanto, es necesario ser cuidadoso al reclutar personal de ventas para las cuentas clave.

También debe reconocerse que no todos los clientes importantes quieren relaciones de cuenta clave cerradas. Algunas compañías prefieren realizar sus compras siguiendo el modelo transaccional de ventas, en el que sus compradores profesionales negocian calidad y precio y usan su poder de compra para obtener el mejor trato. Muchos proveedores ven a algunos supermercados como compradores de este tipo.[12]

9.3 VENTAJAS Y PELIGROS PARA LOS CLIENTES CON LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS CLAVE

Los clientes también obtienen beneficios de la administración de cuentas clave.[13]

1. *Servicio mejorado:* La atención especial que da la administración de cuentas clave mejora los niveles de servicio para el cliente (incluyendo la capacidad de respuesta).
2. *Comunicación y coordinación mejoradas:* El cliente tiene un solo punto de contacto con el proveedor (el gerente de la cuenta clave). En situaciones más complejas, el cliente sabe quiénes constituyen el equipo de ventas del proveedor (gerentes de cuenta y especialistas de producción, ingeniería y marketing).
3. *Mejores términos:* Los clientes de cuentas clave están en una posición fuerte para negociar precios bajos y términos de crédito debido a su importancia para los proveedores.
4. *Se evitan los costos de cambios:* Los clientes se benefician al trabajar a largo plazo con los proveedores, evitando los costos asociados con tener que cambiar de proveedor.
5. *Ofertas a la medida:* Un resultado de la administración de cuentas clave es que las relaciones se adaptan o permiten diseñar productos completamente a la medida para cumplir las necesidades del cliente.
6. *Sistemas integrados:* Los clientes ganan con la integración de la tecnología de comunicación de información (TCI) para entregas y facturación.
7. *Cooperación en investigación y desarrollo:* Ayuda al desarrollo de nuevos productos, en tanto que las promociones conjuntas (por ejemplo, dentro del sector de supermercados) permiten reducir los costos y mejorar la efectividad.

Existen peligros potenciales para los clientes implicados en relaciones de administración de cuentas clave:

1. La fuerte dependencia de uno (o unos cuantos) vendedor(es) puede llevar a problemas de suministro, en caso de que el vendedor tenga dificultades de producción o entrega.
2. Hacer negocios con el mismo vendedor durante un tiempo prolongado puede llevar a la complacencia por parte del proveedor, lo que da por resultado un nivel bajo de servicio.
3. Las relaciones establecidas con el mismo vendedor llevan a la complacencia por parte del cliente, lo que da por resultado la pérdida de oportunidades con otras compañías más eficientes e innovadoras.

9.4 LA DECISIÓN ACERCA DE IMPLEMENTAR O NO LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS CLAVE

Una importante pregunta es si la administración de cuentas clave es adecuada para los proveedores. Es evidente que solo es una forma de organización de la fuerza de ventas (otras formas se estudian en el capítulo 15, que cubre organización y compensación), y debe tenerse cuidado al decidir si los recursos y costos adicionales asociados son justificables. Cuanto mayor es el grado en que ocurren las siguientes circunstancias, más probable será que una compañía se dirija hacia el establecimiento de cuentas clave.[14]

1. Hay un número pequeño de cuentas de clientes para una alta proporción de ventas de proveedores.
2. Existe una diferenciación potencial del producto y/o servicio por parte del proveedor, lo cual tiene un alto valor para el cliente.
3. Los clientes exhiben comportamientos de compra complejos con grandes unidades de toma de decisiones, aplicando varios criterios de elección, con frecuencia en varios lugares; esto significa que una estructura organizacional geográfica no es adecuada.
4. Se requieren contactos que incluyen múltiples funciones entre proveedor y cliente.
5. Es posible lograr ahorros significativos, tratando de manera selectiva con un pequeño número de clientes grandes, y llegando a acuerdos conjuntos de programas de producción y entrega.
6. Existe peligro si diferentes personas de la fuerza de ventas del proveedor visitan al mismo cliente para vender diferentes productos u ofrecer soluciones a problemas que están en conflicto.
7. El establecimiento de comunicaciones profundas y relaciones fuertes con los clientes puede llevar a la oportunidad de diseñar productos y servicios a la medida que cubran las necesidades específicas del cliente.
8. Los clientes centralizan sus operaciones.
9. La competencia mejora su manejo de cuentas al moverse hacia la administración de cuentas clave.
10. La competencia es alta. En un estudio de Wengler, Ehret y Saab (2006) se encontró que la intensidad de la competencia es un factor clave que impulsa a las compañías a establecer cuentas clave.[15]

9.5 CRITERIOS PARA SELECCIONAR CUENTAS CLAVE

En el pasado, el criterio principal para designar a un cliente en particular como "cuenta clave" se basaba en la gran cantidad de producción vendida al mismo. Una compañía, por el solo hecho de comprar una cantidad considerable del producto a un proveedor, merecía un trato especial debido a su alta contribución a las utilidades. El proveedor estaba motivado para ofrecer recursos adicionales, porque la pérdida de ese cliente tendría un efecto significativo en sus propias ventas y ganancias.

Conforme aumenta la experiencia con las cuentas clave, la variedad de criterios usados para seleccionarlas también ha crecido, con base en la importancia estratégica o a largo plazo de los clientes específicos para un proveedor.[16] Tales criterios incluyen:

- Cuentas que tienen prospectos de crecimiento por su habilidad para generar ventas y por su participación de mercado.
- Cuentas con prospectos de crecimiento por su posición como jugadores importantes en mercados pequeños o medianos, pero en expansión.
- Clientes dispuestos a ser socios en la innovación, que permiten el desarrollo conjunto de nuevos productos con un proveedor y/o que permiten a este último probar nuevos productos en sus procesos de fabricación.
- Clientes que adoptan pronto nuevos productos y, con ello, ayudan a la difusión de los mismos en el mercado.
- Cuentas con alto prestigio que mejoran la imagen y reputación del proveedor en tanto que la fuerza de ventas puede usarlas como referencia de ventas.
- Cuentas importantes que actualmente son atendidas por los competidores y a las que el proveedor ha decidido atacar.
- Cuentas que aportan una alta contribución a las ganancias del proveedor.

9.6 TAREAS Y HABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS CLAVE

Un estudio del Bureau of Business Practices reportó que elegir a la mejor persona para administrar y coordinar los programas de cuentas clave tiene el segundo lugar en importancia en la compañía, luego de la obtención de apoyo de la alta administración.[17] Seleccionar a la mejor persona requiere una comprensión completa de las tareas y habilidades requeridas para el trabajo. No se recomienda solo elegir a la persona con el puesto más alto de la compañía para manejar la administración de una cuenta clave, porque los trabajos son muy diferentes.[18] Para administrar este tipo de cuentas se requiere un alto nivel de habilidad gerencial (como liderazgo, coordinación, desarrollo de estrategias y comunicación para las cuentas), ya que los compradores poderosos de las cuentas clave tienen expectativas altas y son muy demandantes con los proveedores. Por ejemplo, esperan que los representantes de ventas de cuentas clave actúen como socios en la creación de soluciones estratégicas de sus problemas, o que sean expertos con conocimientos especializados de las categorías o las aplicaciones del producto.[19]

Wotruba y Castleberry pidieron a representantes de ventas de cuentas clave que identificaran las actividades desempeñadas y las habilidades requeridas para el trabajo.[20] Las 10

Tabla 9.2 Actividades y habilidades requeridas para la administración de cuentas clave

Actividades	Habilidades
1. Desarrollo de relaciones a largo plazo	Cimentación de relaciones
2. Lograr el contacto directo con clientes clave	Coordinación
3. Mantener registros de la cuenta clave e información de antecedentes	Negociación
4. Identificar las oportunidades y el potencial de ventas de cuentas clave existente	Relaciones humanas
5. Supervisar los desarrollos competitivos que afectan a las cuentas clave	Enfocarse en objetivos específicos
6. Reportar resultados a la alta administración	Diagnóstico de problemas con el cliente
7. Supervisar o controlar los contratos con cuentas clave	Habilidades de presentación
8. Hacer presentaciones de alto nivel a las cuentas clave	Generación de visibilidad, reputación
9. Coordinar y acelerar el servicio a las cuentas clave	Comunicación
10. Coordinar las comunicaciones entre las unidades de la compañía que dan servicio a las cuentas clave	Trabajo en equipo

características principales se mencionan en la tabla 9.2. Esta lista se usa para elegir los criterios para el reclutamiento, la selección y la evaluación de los gerentes de cuentas clave. No sorprende que las habilidades para forjar relaciones ocupen el primer lugar; este tema se explorará más adelante en este capítulo. A continuación consideramos las habilidades especiales para vender a cuentas clave.

Como puede verse en la tabla 9.2, una de las responsabilidades más importantes de un gerente de cuentas clave es establecer y mantener una relación armoniosa y mutuamente benéfica entre proveedor y cliente. De forma tradicional, las relaciones entre comprador y vendedor se manejaban como se ilustra en la figura 9.1, con el contacto entre empresas casi exclusivo entre el ejecutivo de ventas y el gerente de compras del cliente.[21] Esto se llama relación de "corbata de moño". La administración de la cuenta clave requiere un enfoque más complejo en el cual la relación tiene forma de rombo, como se observa en la figura 9.2. El gerente de la cuenta clave coordina y refuerza los niveles multifuncionales

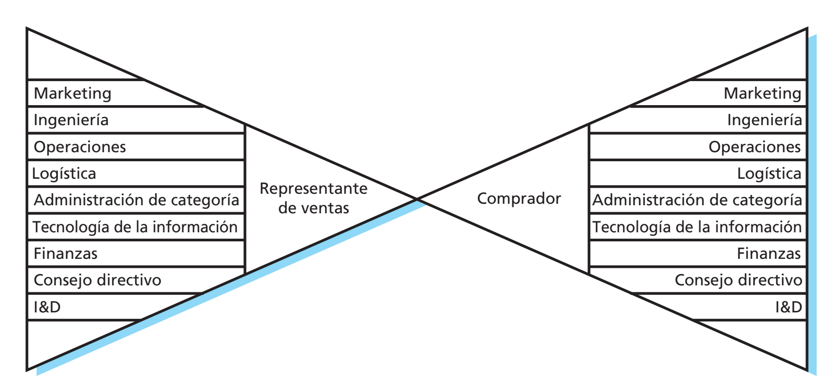


Figura 9.1 Relación tradicional ("corbata de moño") entre comprador y vendedor: comunicación entre ejecutivo de ventas y comprador

Fuente: Adaptada de Shipley, D. y Palmer, R. (1997) "Selling to and managing key accounts", en Jobber, D. (1997) *The CIM Handbook of Selling and Sales Strategy*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 95. Copyright © 1997, reimpreso con permiso de Elsevier.

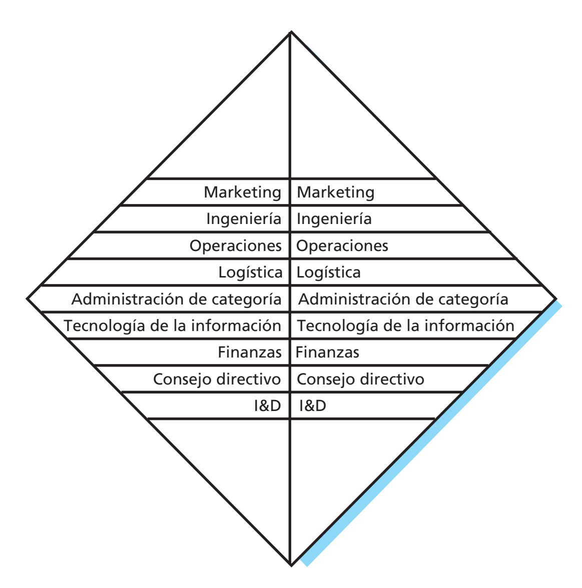


Figura 9.2 Relación basada en cuenta clave (rombo); el gerente de cuenta clave coordina la comunicación directa entre las funciones

Fuente: Adaptada de Shipley, D. y Palmer, R. (1997) "Selling to and managing key accounts", en Jobber, D. (1997) *The CIM Handbook of Selling and Sales Strategy*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 95. Copyright © 1997, reimpreso con permiso de Elsevier.

de interacción, donde intervienen varias funciones relevantes de ambas organizaciones, como marketing, ingeniería, investigación y desarrollo, y finanzas.

Para que esto ocurra, los gerentes de cuentas clave deben tener las habilidades y/o el poder para animar a los especialistas dentro de su propia compañía a interactuar con sus contrapartes en las organizaciones de consumo. El problema para muchos gerentes de cuentas clave es que sus colegas con otras funciones no reconocen la necesidad de reunirse con el personal del cliente o no creen tener el tiempo para ello. Perciben que esta tarea es responsabilidad de ventas y marketing, y se resisten a involucrarse con los clientes. Así, los gerentes de cuentas clave requieren grandes habilidades de persuasión, credibilidad interna y la autoridad que conlleva el apoyo de la alta administración para convencer a los colegas —fuera de las funciones de ventas y marketing— de que el contacto con el cliente es una parte esencial de su trabajo. Los especialistas funcionales tal vez requieran capacitación para comunicarse de manera efectiva con los gerentes especialistas en las organizaciones que compran.

9.7 MODELO DE DESARROLLO RELACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS CLAVE

El desarrollo y la administración de una cuenta clave se entienden como un proceso entre compradores y vendedores. El **modelo de desarrollo relacional** de la administración de cuentas clave (ACC) traza la progresión de una relación típica entre comprador y vendedor basada en la naturaleza de la relación (transaccional o colaborativa) y la participación (simple o compleja) con los clientes. El modelo incluye cinco de las seis etapas identificadas

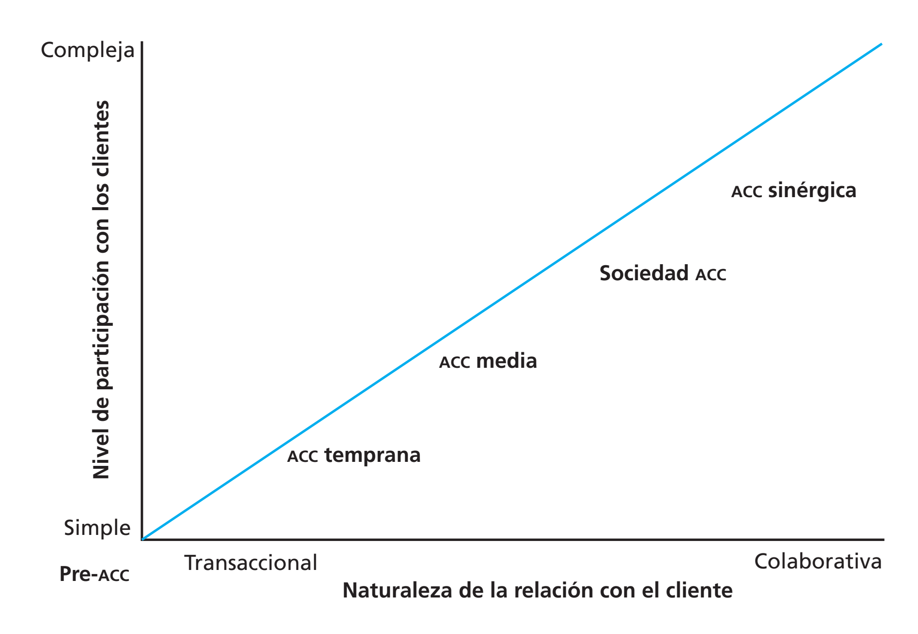


Figura 9.3 Modelo de desarrollo relacional de cuentas clave

por Millman y Wilson:[22] pre-ACC, ACC temprana, ACC media, sociedad ACC y ACC sinérgica (véase la figura 9.3). Una sexta etapa (ACC sin acoplamiento) representa la ruptura de la relación que ocurre en cualquier punto del proceso.

Pre-ACC

La etapa pre-ACC describe la preparación para la administración de cuentas clave o "prospección". La tarea es identificar las cuentas con el potencial para avanzar hacia el estatus de cuenta clave y evitar desperdiciar la inversión en las cuentas que carecen de potencial. Las estrategias de venta pre-ACC incluyen poner productos y servicios disponibles, al tiempo que se intenta reunir información acerca de los clientes para evaluar su potencial de cuenta clave. A veces se piensa que una cuenta tiene potencial, pero se requieren paciencia y perseverancia para penetrarla. Una oportunidad puede llegar porque el proveedor que está "dentro" hace algo mal; por ejemplo, se niega a cotizar un pedido de ganancia baja, o falla en la reparación rápida del equipo.

ACC temprana

La administración temprana de cuentas clave incluye la exploración de oportunidades para una colaboración más cercana, mediante la identificación de motivos, aspectos culturales y preocupaciones del cliente. La compañía vendedora necesita convencer al cliente de los beneficios de convertirse en un "cliente preferencial". Buscará comprender a la unidad de toma de decisiones del cliente y sus procesos, así como los problemas y las oportunidades relacionados con los procesos de agregar valor. Se pueden hacer adaptaciones de productos y servicios para satisfacer mejor las necesidades del cliente. Un objetivo del esfuerzo de ventas será ganarse la confianza con un desempeño eficiente y abrir la comunicación.

La mayor parte de la comunicación se canaliza a través del representante de ventas (el gerente de la cuenta clave) y un solo contacto en la organización compradora. Esto constituye una relación frágil, en particular, porque es probable que el vendedor sea uno de muchos proveedores de la cuenta. El cliente vigilará el desempeño del proveedor para evaluar su competencia e identificar pronto cualquier problema que pudiera surgir. El gerente de la cuenta buscará crear una oferta más atractiva estableciendo credibilidad y profundización en las relaciones personales.

ACC media

Para este momento ya se ha establecido la confianza, y el proveedor es uno de entre un pequeño número de fuentes preferidas del producto. El rango de los contactos aumenta. Estos pueden incluir eventos sociales que ayudan a intensificar las relaciones entre las dos organizaciones.

El proceso de revisión de la cuenta, realizado por la organización compradora, tenderá a desplazarse hacia arriba para involucrar a la alta administración debido a la importancia del cliente y al nivel de asignación de recursos. Como la cuenta todavía no es exclusiva, las actividades de los competidores requerirán vigilancia constante.

Sociedad ACC

Esta es la etapa en que la organización compradora ve al proveedor como un recurso estratégico importante. El nivel de confianza será suficiente para que ambas partes estén dispuestas a compartir información delicada. El enfoque de las actividades cambia a la solución de problemas conjunta, al desarrollo colaborativo de productos y a la capacitación del personal de la otra empresa. Por ejemplo, Fiat y Bosch, el proveedor de componentes para autos de tecnología innovadora, colaboran en la investigación de sistemas de frenado, organizan cursos de capacitación conjuntos para empleados e, incluso, participan en campañas de comunicación comunes.[23]

Ahora, la compañía compradora canaliza casi todos sus negocios al grupo (o grupos) de productos relevantes para ese proveedor. El arreglo se formaliza en un acuerdo de sociedad por al menos tres años. El desempeño se vigilará y el contacto entre departamentos de las dos organizaciones será extenso. La organización compradora esperará continuidad garantizada del suministro, servicio excelente y productos de primera calidad. Una tarea crucial del gerente de cuenta es reforzar los altos niveles de confianza para excluir a competidores potenciales.

ACC sinérgica

La etapa ACC sinérgica es la última etapa en el modelo de desarrollo relacional. El comprador y el vendedor se ven entre sí no como dos organizaciones separadas, sino como parte de una entidad más grande. El compromiso de la alta administración se manifiesta en reuniones del consejo directivo conjuntas y en la planeación de negocios, investigación y desarrollo e investigación de mercado conjuntos. Los sistemas de costos se vuelven transparentes, se eliminan los costos innecesarios y se logran mejoras conjuntas en los procesos. Por ejemplo, una compañía de logística junto con una de sus cuentas clave tiene seis equipos cruzados que trabajan en mejoras de procesos en cualquier momento.[24]

ACC sin acoplamiento

Aquí es donde terminan las transacciones e interacciones. Es indispensable entender las causas de la falta de acoplamiento para poder evitarlas. Las rupturas con frecuencia se atribuyen a cambios en el personal clave y a problemas de relaciones, más que a conflictos de precios. El peligro de la falta de acoplamiento es particularmente agudo en la ACC temprana, cuando prevalece un solo punto de contacto. Por ejemplo, si el gerente de cuenta clave se va y es reemplazado por alguien que a los ojos del comprador tiene menos habilidades, o existe un conflicto de personalidad, la relación puede terminar.

Una segunda causa de la falta de acoplamiento es una brecha en la confianza. Por ejemplo, la ruptura de una promesa sobre la fecha de entrega, o sobre la mejora del producto o la reparación del equipo podría debilitar o extinguir la relación. El punto crucial para manejar estos problemas es reducir el efecto del factor sorpresa. El proveedor debe informar a la organización compradora en cuanto aparece un problema. También debe mostrar humildad al discutir el problema con el cliente.

Las compañías tampoco se acoplan cuando hay descuido. Las relaciones a largo plazo propician la complacencia y los clientes quizá perciban que la otra parte da por hecho su relación. También puede haber diferencias culturales; por ejemplo, cuando el cliente resalta el precio mientras que el proveedor se enfoca en los costos del ciclo de vida. Incluso puede haber dificultades entre los estilos burocráticos y empresariales de administración.

Los problemas de calidad del producto o servicio también provocan falta de acoplamiento. Cualquier tipo de problema de desempeño o las percepciones de que los competidores ofrecen un desempeño superior pueden disparar una ruptura en las relaciones. Los proveedores que están "adentro" deben construir barreras de entrada para asegurar que la calidad del producto y servicio tiene una mejora constante, y que cualquier problema se maneja con rapidez y de forma profesional.

No siempre la falta de acoplamiento está instigada por la compañía compradora. Es posible que una cuenta clave baje en la clasificación, o termine su relación, debido a pérdidas de participación de mercado o por el comienzo de problemas financieros que limitan el atractivo de la cuenta.

9.8 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS GLOBALES

La **administración de cuentas globales (ACG)** es el proceso de coordinar y desarrollar relaciones a largo plazo con beneficios mutuos para un selecto grupo de clientes (cuentas) estratégicamente importantes que operan en industrias globalizadas.[25] Surgió como una forma de administrar clientes globales con una importancia estratégica para los proveedores. El crecimiento de la globalización de las actividades de negocios hace que la ACG sea un aspecto cada vez más importante para muchas organizaciones multinacionales.

Las cuentas clave globales también suelen ser de clientes multinacionales con la expectativa de recibir el suministro y el servicio en cualquier parte del mundo de manera coordinada y constante.[26] Los clientes multinacionales compran cada vez más en forma centralizada y coordinada, y buscan proveedores que brinden un servicio uniforme y constante en todos los países.[27] En consecuencia, los proveedores están desarrollando e implementando la ACG al designar gerentes de cuentas globales para manejar globalmente la interfaz entre vendedor y comprador. A primera vista la ACG se ve solo como una exten-

siónde la ACC, pero existen algunas diferencias importantes que, en esencia, hacen el trabajo más complejo.[28]

- Aspectos culturales (por ejemplo, en relación con personas, sistemas y procesos).
- Equipos de administración globalmente dispersos y multiculturales.
- La administración de conflictos que pueden originarse por la oposición entre enfoques globales y locales de las ventas y el marketing.
- Administración global de la logística.
- Administración de comunicaciones globales.
- Localización de gerentes de cuentas globales.

Esta complejidad hace que el trabajo del gerente de cuentas globales sea muy demandante. La investigación ha demostrado que existe una variedad de competencias y de roles necesarios para realizar el trabajo,[29] los cuales se describen en la tabla 9.3. Estas competencias se requieren porque los gerentes de cuentas globales tienen un papel que cruza las fronteras de dos áreas organizacionales importantes. Primero, abarcan la interfaz *interna* de la administración de cuentas globales y nacionales, que con frecuencia es parte de una relación entre la oficina matriz y las subsidiarias. Segundo, abarcan la interfaz *externa* entre el proveedor y las actividades dispersas de sus cuentas globales. Wilson y Millman (2002) consideran que el gerente de cuentas globales tiene el papel de empresario político,[30] al reconocer la necesidad que tiene este de navegar por aspectos sensibles comerciales y políticos, mientras administra tales interfaces.

En términos organizacionales, un gerente de cuentas globales líder (algunas veces llamado director de clientes globales, gerente de relaciones globales o administrador de equipo de cuentas globales), en general, administra a un equipo de gerentes de cuenta. Aunque no existe la mejor manera de organizarse para la ACG, existen varios principios que actúan como guía cuando se diseña la estructura de los sistemas de la organización.[31]

La participación de un administrador de nivel corporativo alto como defensor del programa brinda la fuerza política para que este último siga adelante. El gerente de cuentas globales líder debe enfocarse, exclusivamente, en administrar la relación global con la

Tabla 9.3 Roles y competencias de un gerente de cuentas globales

Roles	Competencias
Estratega de cuenta global	Habilidades de comunicación
Coordinador de la centralización de cuentas	Liderazgo de equipo global, administración y requerimientos dispersos de habilidades
Líder/administrador de equipo de cuentas globales	Perspicacia financiera y de negocios
Corredor de información	Habilidades de administración de relaciones
Desarrollador/facilitador de relaciones	Visión estratégica y capacidades de planeación
Negociador	Capacidades de resolución de problemas
"Voz del cliente" (defensor del cliente)	Empatía cultural
"Transmisor de la cultura" corporativa	Habilidades de ventas (internas y externas)
	Conocimiento de la industria y el mercado
	Conocimiento del servicio del producto

Fuente: Con base en Millman, T. (1999) "From national account management to global account management in business-to-business markets", *Fachzeitschrift für Marketing THEXIS*, 16 (4), pp. 2-9; Millman, T. y Wilson, K. (1999) "Developing global account management competencies", *Proceedings of the 15th Annual IMP Conference*, University College Dublin, septiembre.

finalidad de evitar que se embrolle en la política local del país y con los gerentes de cuenta nacionales, asignados en las organizaciones locales de sus clientes.

El gerente de cuentas globales debe tener autoridad sobre el equipo global y los recursos asignados, así como suficiente estatus dentro de la jerarquía de la empresa para que tal autoridad tenga apoyo. De forma ideal, el gerente de cuentas globales debe estar localizado cerca de las oficinas generales del cliente y apoyado por los gerentes de cuenta locales, posicionados cerca de las instalaciones remotas del cliente. Debe tener aún más apoyo del personal local dedicado y la experiencia de los especialistas corporativos.[32]

9.9 DESARROLLO DE RELACIONES CON LAS CUENTAS CLAVE

La importancia del **desarrollo de relaciones** con los clientes se analiza en el capítulo 10. Sin embargo, existen ciertas maneras en las cuales los proveedores desarrollan relaciones con las cuentas clave. Ahora se describirán cinco formas de forjar relaciones fuertes con el cliente.

1. **Confianza personal**
   El objetivo es incrementar la confianza y la seguridad.

   Métodos:
   - Asegurar que las promesas se cumplan.
   - Contestar de inmediato preguntas, problemas y quejas.
   - Establecer una frecuencia alta (pero no intrusiva) de contacto con la cuenta clave.
   - Arreglar visitas a la fábrica/sitio.
   - Participar en actividades sociales con el cliente.
   - Dar aviso de los problemas con antelación.
2. **Apoyo técnico**
   El objetivo es brindar el conocimiento técnico y mejorar la productividad de la cuenta clave.

   Métodos:
   - Cooperar en investigación y desarrollo.
   - Prestar servicio antes y después de la venta.
   - Brindar capacitación.
   - Venta dual (el proveedor ayuda a la cuenta clave a vender).
3. **Apoyo de recursos**
   El objetivo es reducir la carga financiera de la cuenta clave.

   Métodos:
   - Brindar facilidades de crédito.
   - Ofrecer préstamos con interés bajo.
   - Participar en promociones cooperativas para compartir los costos.
   - Participar en el intercambio de bienes (aceptar el pago con bienes o servicios en vez de efectivo).
4. **Niveles de servicio**
   El objetivo es mejorar la calidad del servicio brindado.

   Métodos:
   - Entrega confiable.
   - Entrega rápida/justo a tiempo.

- Instalar sistemas computarizados de reordenamiento.
- Entrega rápida de cotizaciones exactas.
- Reducir los defectos (hacerlo bien desde la primera vez).

5. **Reducción de riesgo**
   El objetivo es disminuir la incertidumbre en la mente del cliente en relación con el proveedor y los productos o servicios entregados.

   Métodos:
   - Demostraciones gratuitas.
   - Periodo de prueba gratis o de bajo costo.
   - Garantías del producto.
   - Garantías de entrega.
   - Contratos de mantenimiento preventivo.
   - Seguimiento proactivo.
   - Venta por referencia.

Los proveedores deben consultar la lista anterior para evaluar el costo-beneficio de usar cada uno de los métodos para desarrollar relaciones fuertes con cada cuenta. Deben hacer un juicio respecto al valor que cada cuenta otorga a cada método y el costo de ofrecer ese elemento (incluyendo el tiempo de ejecutivos y administradores).

Las relaciones administrativas implican tener cuidado en las reuniones cotidianas con los clientes. La tabla 9.4 presenta una lista de algunas acciones que un gerente de cuenta clave debe hacer o evitar.

Tabla 9.4 Manejo de relaciones con las cuentas clave

Lo que se debe hacer

Trabajar con la cuenta clave para acordar un plan que sea posible implementar.

Comprender la toma de decisiones de la cuenta clave:

- Principales criterios de elección
- Papeles de la unidad de toma de decisiones
- Cómo se toman las decisiones

Siempre acordar lo que se puede entregar.

Dar solución rápida a los asuntos.

Confirmar los acuerdos por escrito.

Comunicarse internamente para identificar los problemas no resueltos (como retraso en la entrega).

Tratar a los clientes como “expertos” para animarlos a revelar información.

Ver los asuntos desde la perspectiva del cliente (al igual que desde la propia).

Hacer preguntas: el conocimiento es poder.

Lo que se debe evitar

Dejar que un pequeño detalle arruine la relación.

Esperar ganar siempre; hacer una concesión puede mejorar la relación.

Divulgar información confidencial de otras cuentas.

Ver las negociaciones como escenarios de ganar-perder. Tratar de crear situaciones de ganar-ganar.

Temer decir “no” cuando las circunstancias lo demanden.

Engañar: si no conoce la respuesta, dígalo.

9.10 SISTEMA DE PLANEACIÓN E INFORMACIÓN DE LA CUENTA CLAVE

La importancia de las cuentas clave radica en que los proveedores deben considerar la información que necesitan recolectar y almacenar de cada cuenta, así como los objetivos, las estrategias y los sistemas de control requeridos para manejar las cuentas. Esto se logra mediante un **sistema de planeación e información de la cuenta clave**. Los beneficios del sistema de planeación incluyen congruencia, supervisión del cambio, asignación de recursos y ventaja competitiva.

Congruencia

El plan constituye un punto central para que las decisiones y la acción lleven a una mayor coherencia y coordinación entre administradores.

Supervisión del cambio

El proceso de planeación fuerza a los administradores a revisar el efecto del cambio sobre la cuenta y a considerar las acciones requeridas para cumplir con nuevos retos.

Asignación de recursos

En el proceso de planeación surgen cuestionamientos fundamentales acerca de la asignación de recursos. Algunos de los que requieren atención son: ¿Debe la cuenta recibir más recursos, los mismos o menos? ¿Cómo deben repartirse esos recursos entre las cuentas?

Ventaja competitiva

La planeación promueve la búsqueda de mejores formas de servir a la cuenta con la finalidad de mantener fuera a los competidores. El material para desarrollar el sistema de planeación es la auditoría de la cuenta, la cual se basa en la creación de un sistema de información que recolecta, almacena y disemina datos esenciales de la misma. La tabla 9.5 muestra el tipo de datos que forman este sistema. Los datos duros o reales registran los hechos y las cifras de la cuenta, como los productos vendidos, los mercados atendidos y el volumen de ventas (en unidades), el ingreso y las ganancias generadas por el cliente. Esos datos generales proporcionan la información que es el antecedente fundamental para la cuenta.

Los datos duros específicos cubren aspectos enfocados en las transacciones entre el representante de ventas y el cliente, como las ventas y las ganancias por producto, los niveles de precios del proveedor y los competidores, los productos vendidos por el competidor al cliente, su volumen e ingresos, los detalles de descuentos y las fechas de expiración del contrato. Se registran los niveles absolutos, las tendencias y variaciones de las metas.

Los datos descriptivos complementan los datos duros puesto que ofrecen evaluaciones cualitativas (y algunas veces subjetivas) de la situación de cuenta. Un requerimiento importante es registrar datos del comportamiento del comprador como los nombres, pues-

Tabla 9.5 Un sistema de información de cuenta clave

	Tipo de datos	
	Duros	**Descriptivos**
General	Direcciones, número de teléfono, fax y télex, correos electrónicos Productos del cliente vendidos y mercados atendidos (tamaño y tasas de crecimiento) Volumen de ventas e ingresos Utilidades Capital empleado Razones de operación (por ejemplo, retorno sobre el capital empleado, margen de utilidad)	Miembros de la unidad de toma de decisiones Criterios de elección Percepciones y actitudes Procesos de compra Evaluación de relaciones Problemas y amenazas Oportunidades Fortalezas y debilidades del proveedor Fortalezas y debilidades del competidor Cambios del entorno que afectan la cuenta ahora y en el futuro
Específicos	Ventas del proveedor a la cuenta por producto Niveles de precio y rentabilidad por producto para el proveedor Detalles de descuentos y concesiones Productos del competidor, niveles de precios y ventas Fechas de expiración del contrato	

tos y el rol de los miembros de la unidad de toma de decisiones, sus criterios de elección, percepciones, actitudes y proceso de compra. Debe hacerse una evaluación de las relaciones actuales para definir cualquier problema, amenaza u oportunidad. Deben analizarse las fortalezas y debilidades tanto del proveedor como de los competidores, en términos relativos y absolutos. Por último, deben vigilarse los cambios externos (como mercados en declinación, cambios tecnológicos y nueva competencia potencial) según afecten al negocio futuro con la cuenta.

El resultado de esta auditoría de cuenta se resume en un análisis SWOT (por las siglas de *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, es decir, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), también conocido como análisis FODA. Véase la figura 9.4. Las fortalezas y debilidades del proveedor se resumen según se relacionan con las oportunidades y amenazas relevantes para la cuenta. El análisis SWOT ofrece un marco conveniente para la toma de decisiones, para mejorar la efectividad de la administración de la cuenta clave, y aporta un panorama para desarrollar el plan de la cuenta. Por ejemplo, debe definirse una acción para explotar las oportunidades de reforzamiento de las fortalezas y minimizar el efecto de las amenazas.

Un plan de la cuenta comprende objetivos, estrategias y procedimientos de control.

Objetivos

El plan de la cuenta debe establecer objetivos claros para el periodo de planeación. Por lo general, los objetivos se redactan en términos de ventas y ganancias por producto para cada cuenta durante la planeación. Los objetivos de fijación de precios establecen los cambios de precio por periodo. Cuando más de un proveedor da servicio a la cuenta, pueden establecerse objetivos de participación del negocio. Por ejemplo, el análisis SWOT

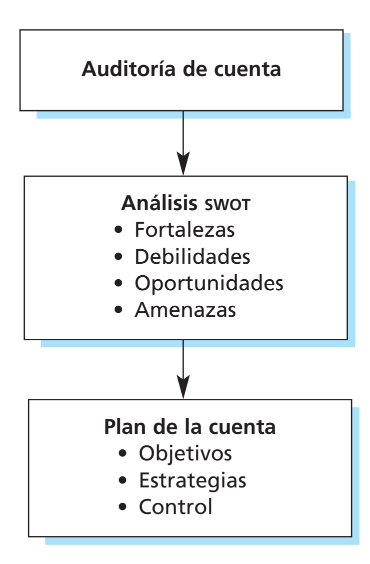


Figura 9.4 Sistema de planeación de la cuenta clave

identifica una oportunidad resultante de atender los problemas asociados con un competidor. Esto impulsa el desarrollo de un objetivo para elevar la participación en el negocio del 40 al 55 por ciento.

Un ciclo de ventas largo es característico de muchas ventas de la cuenta clave. Por lo tanto, con frecuencia, es sensible a objetivos expresos en términos de ganar el compromiso del cliente, en lugar de lograr un cierre de ventas; en particular, si el periodo de planeación de la cuenta es relativamente corto. Estos objetivos deben establecerse en términos de la respuesta del cliente, no de las acciones del vendedor. Por ejemplo, algunos objetivos adecuados son persuadir al cliente para que visite las instalaciones del vendedor, acordar una demostración del producto o dar al nuevo producto una prueba extendida.

Estrategias

Las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Por ejemplo, el objetivo de persuadir al cliente para que visite el sitio del vendedor requiere determinar a quién hay que dirigirse en la unidad de toma de decisiones, las identidades de las personas del equipo de administración de la cuenta que serán responsables de llegar a estas personas, qué acción se debe realizar para persuadir al cliente de que haga la visita, y las fechas en que la actividad debe terminar. Es evidente que no se pueden planear todos los detalles: hay que asignar un campo de acción para la iniciativa individual. Sin embargo, sin un marco guía, es posible que falte coordinación a las actividades o, peor aún, que estas se conviertan en tareas descuidadas.

Control

Un sistema de control de la planeación de la cuenta verifica el avance hacia el logro de los objetivos, de manera que se pueda actuar para corregir cuando sea necesario. Las ventas computarizadas y el análisis de rentabilidad evalúan el desempeño real contra los objetivos. Quizás se requieran reuniones de revisión para comparar el desempeño cuantitativo

y cualitativo contra el esperado. Debe acordarse la frecuencia, cobertura y composición de la reunión de revisión. La agenda de estas juntas debe decidirse a tiempo para recolectar, analizar y presentar la información relevante para los temas de discusión.

Un aspecto importante es la rentabilidad de cada cuenta clave. Debe realizarse una verificación de los costos de la cuenta, al igual que de los ingresos de ventas. Los costos de la cuenta se desglosan como sigue:

1. *Costos de personal de ventas.* Incluyen los costos de todo el personal de ventas que trabaja en la cuenta; por ejemplo, el gerente de cuenta, los ejecutivos de cuenta y cualquier persona de la fuerza de ventas con actividades relacionadas. Por ejemplo, para una cuenta de menudeo múltiple, el gerente de cuenta llega a un acuerdo con el gerente de la fuerza de ventas para brindar cierto nivel de apoyo (tal vez dos visitas a la semana a cada tienda). Los costos de estas visitas se incluyen en el cálculo de los costos del personal de ventas.
2. *Costos de personal de apoyo.* En un entorno técnico como el de telecomunicaciones o tecnología de la información esto incluye los costos de personal como ingenieros de sistemas que se hacen cargo del análisis anterior a una licitación y la planeación, además de cualquier persona dedicada al mantenimiento.
3. *Costos de otras ventas y marketing.* Incluyen promociones específicas de la cuenta, embalaje y términos especiales de pago, como descuentos. Arreglos especiales de distribución —como distribuir a tiendas individuales en lugar de a un almacén central—, también caerían dentro de esta categoría de costos de la cuenta.

El anterior es un ejemplo de cómo una compañía desglosa los costos de la cuenta, pero las organizaciones tienen la opción de categorizar los costos de acuerdo con sus propias circunstancias y requerimientos. Al detallar los costos, el resultado se compara contra el presupuesto y se revelarán las áreas que requieren investigación.

9.11 PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS CLAVE

En un estudio, Abratt y Kelly (2002) investigaron las percepciones de los proveedores y los clientes de cuentas clave respecto a los factores de éxito de las relaciones con la cuenta clave.[33] Identificaron seis aspectos cruciales que ayudan al administrador en la creación de relaciones mejoradas y sostenibles (véase la tabla 9.6).

Tabla 9.6 Factores de éxito para la ACC

1. El administrador de la cuenta clave debe ser el adecuado
2. Conocimiento profundo y comprensión del negocio del cliente con cuenta clave
3. Compromiso de sociedad
4. Valor de la entrega
5. Confianza
6. Implementación apropiada y comprensión del concepto de ACC

Fuente: Reimpreso de Abratt, R. y Kelly, P. M. (2002) "Customer-supplier partnerships: perceptions of a successful key account management program", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 467-476. Copyright © 2002 con permiso de Elsevier.

Los aspectos importantes de lo que es adecuado para el administrador de la cuenta clave son integridad, habilidades interpersonales, personalidad, competencia general y habilidad para relacionarse con la cultura de la cuenta clave. Se identificó el conocimiento profundo y la comprensión del negocio del cliente con cuenta clave como el segundo factor de éxito. La razón principal fue anticipar sus necesidades futuras. El tercer factor fue el compromiso con el programa de cuentas clave. Esto incluye dar suficiente tiempo y recursos para establecer y desarrollar la relación, así como dar la capacitación adecuada a los gerentes de cuentas clave. Los proveedores también deben tener un sistema eficaz de evaluación de los puntos fuertes básicos del programa de cuentas clave, y aplicarlos de forma que el proceso de entrega sea eficaz para la comprensión de las necesidades de la cuenta del cliente clave. Los equipos de proyectos con funciones cruzadas ayudan a permitir a ambas partes el desarrollo de un "sentimiento" hacia el valor con el que cada uno contribuye a la relación.

La confianza se considera un factor de éxito. Por un lado, los proveedores consideran que confianza significa compartir información confidencial entre las partes, mientras que los clientes con cuenta clave consideran que existe confianza cuando ninguna de las dos partes viola el contrato. Por último, la implementación adecuada y la comprensión del programa de ACC se consideran como un factor de éxito importante. La implementación requiere una comprensión profunda, no solo por los gerentes de cuentas clave, sino también por las personas de otras áreas funcionales. Las funciones como operaciones, logística, compras y marketing necesitan comprender la razón y las implicaciones del programa de ACC. Además, el cliente con cuenta clave necesita estar informado acerca del programa de ACC. En particular, el cliente debe comprender que el proveedor está tratando de lograr el establecimiento de ese programa.

9.12 CONCLUSIONES

Este capítulo examinó la tarea crucial de vender y administrar las cuentas clave. Las habilidades de ventas tienden a diferir entre las situaciones de venta de bajo costo y las que son clave. Se analizaron las habilidades y las técnicas adicionales necesarias para vender a clientes clave.

Un ingrediente importante en la administración de este tipo de cuentas es la habilidad para manejar las relaciones durante un periodo largo. Hemos discutido diferentes maneras de desarrollar la confianza, brindar apoyo técnico y de recursos, mejorar los niveles de servicio y reducir el riesgo para el cliente. Además, este capítulo estudió las maneras de decidir si un sistema de cuenta clave es adecuado y, si lo es, cómo crear su sistema de información y planeación.

Referencias

[1] Weilbaker, D. C. y Weeks, W. A. (1997) "The evolution of national account management: a literature perspective", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (4), pp. 49-59.

[2] Véase Weilbaker y Weeks (1997) *op. cit.*; Abratt, R. y Kelly, P. M. (2002) "Customer-supplier partnerships: perceptions of a successful key account management program", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 467-476.

[3]Homberg, C., Workman, Jr, J. P. y Jensen, O. (2002) "A configuration perspective on key account management", *Journal of Marketing*, 66, abril, pp. 38-60.
[4]Véase Cardozo, R. N., Shipp, S. H. y Roering, K. J. (1992) "Proactive strategic partnerships: a new business markets strategy", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 7, pp. 51-63; Montgomery, D. B. y Yip, G. S. (2000) "The challenge of global customer management", *Marketing Management*, 9, pp. 22-29.
[5]Homberg, Workman y Jensen (2002) *op. cit*.
[6]Véase Dishman, P. y Nitse, P. S. (1998) "National accounts revisited: new lessons from recent investigations", *Industrial Marketing Management*, 27, pp. 1-9; Wotruba, T. R. y Castleberry, S. B. (1993) "Job analysis and hiring practices for national account marketing positions", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (3), pp. 49-65.
[7]Shapiro, B. P. y Moriarty, R. T. (1984) "Support systems for national account management programs", *Marketing Science Institute Working Paper Núm. 84-102*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
[8]Arnett, D. B., Macy, B. A. y Wilcox, J. B. (2005) "The role of core selling teams in supplier-buyer relationships", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25 (1), pp. 27-42.
[9]Worcester, R. M. y English, P. (1985) "Time for PR to mature?", *PR Week*, 1 de noviembre.
[10]Hise, R. T. y Reid, E. L. (1994) "Improving the performance of the industrial sales force in the 1990s", *International Marketing Management*, 23, pp. 273-294.
[11]Burnett, K. (1992) *Strategic Customer Alliances*, Financial Times/Pitman Publishing, Londres.
[12]Piercy, N. F. y Lane, N. (2003) "Transformation of the traditional salesforce: imperatives for intelligence, interface and integration", *Journal of Marketing Management*, 19, pp. 563-582.
[13]Maddill, J. J., Haines, G. H. y Riding, A. L. (2007) "Managing customer relationships: Account manager turnover and effective account management", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 241-248; Pardo, C., Henneberg, S. C., Mouzas, S. y Naude, P. (2006) "Unpicking the meaning of value in key account management", *European Journal of Marketing*, 40 (11/12), pp. 1360-1369.
[14]Burnett, K. (1992) *Strategic Customer Alliances*, Financial Times/Pitman Publishing, Londres.
[15]Wengler, S., Ehret, M. y Saab, S. (2006) "Implementation of key account management: who, why, and how? An exploratory study on the current implementation of key account management programmes", *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 103-112.
[16]Shipley, D. y Palmer, R. (1997) "Selling and managing key accounts", en Jobber, D. (1997), *The CIM Handbook of Selling and Sales Strategy*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 89-103.
[17]Bureau of Business Practice (1986) "National Accounts: Trends for the Eighties and Beyond", *Special Report*, 30 de agosto, EUA.
[18]Maher, P. (1984) "National account marketing: an essential strategy, or prima donna selling?", *Business Marketing*, diciembre, pp. 34-45.
[19]Delvecchio, S., Zamanek, J., McIntyre, R. y Claxton, R. (2004) "Updating the adaptive selling behaviours: tactics to keep and tactics to disregard", *Journal of Marketing Management*, 20, pp. 859-876.
[20]Wotruba y Castleberry (1993) *op. cit*.
[21]Shipley y Palmer (1997) *op. cit*.
[22]Millman, T. y Wilson, K. (1995) "From key account selling to key account management", *Journal of Marketing Practice*, 1 (1), pp. 9-21.
[23]Ploetner, O. y Ehret, M. (2006) "From relationships to partnerships —new forms of cooperation between buyer and seller", *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 4-9.

[24]McDonald, M. y Rogers, B. (1998) *Key Account Management*, Butterworth-Heinemann, Londres.

[25]Wilson, K., Croom, S., Millman, T. y Weilbaker, D. (2000) "The SRT-SAMA global account management study", *Journal of Selling and Major Account Management*, 2 (3), pp. 63-84.

[26]Millman, T. (1996) "Global key account management and system selling", *International Business Review*, 5 (6), pp. 631-645.

[27]Montgomery, G. y Yip, P. (1999) "Statistical evidence on global account management programs", *Fachzeitschrift Für Marketing THEXIS*, 16 (4), pp. 10-13.

[28]Holt, S. y McDonald, M. (2001) "A boundary role theory perspective of the global account manager", *Journal of Selling and Major Account Management*, 3 (4), pp. 11-31.

[29]Millman, T. (1999) "From national account management to global account management in business-to-business markets", *Fachzeitschrift Für Marketing THEXIS*, 16 (4), pp. 2-9; Millman, T. y Wilson, K. (1999) "Developing global account management competences", *Proceedings of the15th Annual IMP Conference*, University College Dublin, septiembre.

[30]Wilson, K. y Millman, T. (2003) "The global account manager as political entrepreneur", *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 151-158.

[31]Millman, T. y Wilson, K. (2001) "Structuring and positioning global account management programmes: a typology", *Journal of Selling and Major Account Management*, 4 (1), pp. 11-38.

[32]Millman y Wilson (2001) *op. cit*.

[33]Abbratt, R. y Kelly, P. M. (2002) "Customer supplier partnerships: perceptions of a successful key account management program", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 467-476.

CASO PRÁCTICO

Embotelladora Centroamericana

Embotelladora Centroamericana está ubicada en Costa Rica. Es un proveedor de maquinaria para embotellar utilizada en las líneas de producción para transportar y llenar botellas. Hace dos años abrió una oficina de ventas internacionales con mercados meta en Guatemala y Honduras. Se estimó que había más de 100 organizaciones en esos países con instalaciones para embotellado y que podrían significar una venta importante en la región. Sin embargo, las ventas hasta ahora han sido decepcionantes, pues solo se han vendido tres unidades. Las expectativas eran mucho más altas que eso, considerando las ventajas de su producto sobre el de sus competidores.

Una innovación tecnológica en Embotelladora Centroamericana es que sus líneas de embotellado son 10% más veloces sobre la competencia más cercana, con la misma exactitud de llenado. Un problema central con los productos competidores es la poca confiabilidad. El tiempo perdido por descomposturas en la línea era sumamente costoso para las embotelladoras. Las pruebas de los ingenieros de Embotelladora Centroamericana en la unidad de investigación y desarrollo en Costa Rica mostraron que su sistema era el más confiable del mercado.

La estrategia de marketing se basa en el posicionamiento de alta calidad y alto precio. Piensan que el desempeño superior de su producto justifica un 10% de sobreprecio respecto a sus competidores importantes, que tienen un precio cercano al millón de dólares por la línea de producción estándar. Se instruyó a los representantes de ventas para que resaltaran la alta velocidad y la mayor confiabilidad al hablar con los clientes. La organización de ventas en Costa Rica consistió en un gerente de ventas con dos representantes asignados a Guatemala y a Honduras, respectivamente. También se disponía de un especialista técnico cuando se requería. Si en la visita de ventas se necesitaba la asistencia de un especialista técnico, el representante de ventas llamaba a la oficina para arreglar que el técnico visitara al prospecto casi siempre junto con él.

Por lo común, participaban cuatro grupos de las organizaciones compradoras en la adquisición de equipo para embotellar: a saber, el gerente de producción, el ingeniero de producción, el oficial de compras y, cuando se trataba de grandes sumas de dinero (más de $500 mil), el director técnico. Los gerentes de producción estaban interesados sobre todo en los flujos de producción estables y los ahorros en costos. Los ingenieros de producción estaban a cargo de obtener las especificaciones para el nuevo equipo y en las empresas grandes lo habitual era que tuvieran las especificaciones más modernas. Los funcionarios de compras, que con frecuencia eran bastante poderosos, estaban interesados en los aspectos financieros de cualquier compra, y los directores técnicos, aunque les interesaban los aspectos técnicos, también apreciaban el prestigio asociado con tener la tecnología nueva.

Juan Bueno era el ejecutivo de ventas que cubría Guatemala. Cuando estaba en la oficina de ventas en Ciudad Guatemala, recibió una llamada del doctor Leblanc, director técnico de Comercial SA, una embotelladora localizada en Antigua, que embotellaba bajo licencia de varias marcas de bebidas gaseosas importantes. Tenían una reputación de excelencia técnica e innovación. Bueno hizo una cita para ver a Leblanc el 7 de marzo. Esperaba con gusto hacer su primera visita a esta compañía. Los siguientes son extractos de su registro de las visitas de ventas.

7 de marzo

Visita al doctor Leblanc, quien me informó que Comercial SA ha decidido comprar una nueva línea de embotellado como resultado de una expansión; me preguntó los detalles de lo que podíamos ofrecer. Describí nuestro sistema y le di nuestra literatura de ventas. Me dijo que tres de nuestros cuatro competidores ya habían discutido sus sistemas con él. Cuando me despedí, sugirió que tal vez yo querría hablar con el señor Ambriz, su ingeniero de producción para verificar las especificaciones.

8 de marzo

Visité al señor Ambriz quien me describió las especificaciones que tenía. Yo estaba encantado de ver que nuestras especificaciones las excedían con facilidad, pero me preocupé porque sus especificaciones parecían corresponder a las de uno de nuestros competidores, Envasados GM, casi con exactitud. Le mostré algunos de nuestros manuales técnicos. No pareció impresionarse.

11 de marzo

Visité a Leblanc, quien pareció muy complacido de verme. Me pidió que le diera tres razones por las cuales debería comprar nuestra línea. Le dije que nuestro sistema era tecnológicamente más avanzado que el de la competencia, era más confiable y tenía mayor velocidad de embotellado. Me preguntó si estaba seguro de que era el más avanzado en tecnología. Le dije que no tenía duda. Sugirió que me pusiera en contacto con el señor Benítez, el gerente de compras. Hice una cita para verlo en dos días.

13 de marzo

Visité al señor Benítez; analicé las características del sistema con él. Me preguntó acerca del precio. Le dije que regresaría a verlo para hablar de ese tema.

15 de marzo

Visité a Leblanc, quien me dijo que se tomaría una decisión antes de un mes. Le reiteré cuáles eran nuestras ventajas operativas y me preguntó sobre el precio. Le dije que le entregaría una cotización lo más pronto posible.

20 de marzo

Vi a Benítez. Le dije que nuestro precio es de $1.1 millones. Respondió que un competidor importante les había dado una cotización de un millón. Respondí que la mayor confiabilidad y la velocidad de embotellado significaban que nuestro precio más alto estaba más que justificado. No quedó impresionado.

21 de marzo

Tuve una reunión con Miguel del Toro, mi gerente de ventas, para discutir tácticas. Le dije que había problemas. Sugirió que a todos los gerentes de compras les gustaba pensar que estaban ahorrando dinero para su compañía. Me aconsejó que redujera mi precio en $50,000 para satisfacer el ego del señor Benítez.

25 de marzo

Informé al señor Benítez nuestra nueva cotización. Dijo que todavía no comprendía por qué no podíamos igualar el precio de la competencia. Le repetí nuestras ventajas técnicas sobre la competencia y le dije que nuestra velocidad 10% mayor y la confiabilidad más alta habían sido probadas por nuestros ingenieros de investigación y desarrollo.

30 de marzo

Visité a Leblanc, quien me informó que se había acordado una reunión para el 13 de abril, en la cual se tomaría una decisión final, pero que nuestro precio de $1.05 millones era demasiado alto para el gusto del señor Benítez.

4 de abril

Con prisas arreglé una junta con Miguel del Toro para discutir la situación. Le conté de la preocupación del doctor Leblanc acerca de que el señor Benítez pensaba que nuestro precio era demasiado alto. Dijo que lo más que nos podíamos bajar era a un millón.

5 de abril

Llevé la oferta final al señor Benítez. Dijo que me haría saber en cuanto se tomara la decisión final. Resaltó que la decisión no era solo suya; varias personas más participaban.

16 de abril

Recibí una carta del señor Benítez informándome que se había hecho un pedido con Envasados GM. Me agradecía el trabajo que había realizado con la oferta hecha por Embotelladora Centroamericana.

Preguntas para discusión

1. Analice las razones del fracaso para concretar la venta y discuta las lecciones aprendidas para la administración de cuentas clave.
2. Proponga una estrategia diferente de administración de cuentas clave para Embotelladora Centroamericana.

Preguntas de examen

1. Analice las diferencias entre las características de las ventas de alto valor y las de bajo valor.
2. ¿Cuáles son las habilidades clave que requiere un gerente de cuentas clave?
3. ¿Qué es la administración de cuentas globales? ¿Cuáles son las competencias requeridas para ejercerla? Diga si difieren de las que requiere un gerente de cuentas clave.

10 Venta por relaciones

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Relacionarse con las ideas de los primeros practicantes de la calidad.
2. Comprender que actualmente la calidad abarca a la organización como un todo, en lugar de ser una preocupación restringida al área de manufactura.
3. Comprender la manera en que el comercio mundial más libre ha impulsado a las compañías a la aceptación de la necesidad de calidad, en términos de sus relaciones con sus clientes y proveedores.
4. Apreciar el papel que tiene la manufactura justo a tiempo (JIT) cuando se realizan estos cambios.
5. Comprender el concepto de marketing inverso y el cambio que significa en los roles tradicionales aceptados por el representante de ventas de campo.
6. Comprender el concepto de ventas por relaciones, como el marketing táctico y la clave de ventas, que surge de la adopción del marketing inverso.

CONCEPTOS CLAVE

- administración de la calidad total (ACT)
- *benchmarking*
- cadena de valor
- campeón de producto o proyecto
- contabilidad abierta
- cuidado del cliente
- ingeniería simultánea
- integración de la cadena de proveedores (ICP)
- manufactura optimizada o esbeltaeting
- marketing interno
- marketing inverso
- marketing por relaciones
- reingeniería del proceso de negocios
- sistemas de información de marketing (SIM)
- venta por relaciones

10.1 DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL AL CUIDADO DEL CLIENTE

Cuando el comprador avanza, ¿termina la relación?

El marketing por relaciones tiene un papel significativo en la moderna administración de ventas. Las compañías se han dado cuenta de los beneficios de practicar un enfoque de relaciones, en lugar de uno transaccional para vender. Muchos mercados son volátiles o tienen ciclos de vida de productos que hacen que la práctica de la venta por relaciones sea un reto. Esta cita visionaria de 1954 es de Peter Drucker.[1]

> Existe solo una definición válida de negocios: crear clientes. Es el cliente quien determina la naturaleza del negocio. En consecuencia, cualquier negocio tiene dos funciones básicas:
> - marketing (orientación al cliente)
> - innovación.

La importancia del cliente queda clara. En su artículo clásico, Gummesson[2] asegura que el "enfoque en el cliente" no solo "obliga a la administración a darse cuenta de la responsabilidad principal de la empresa: servir al cliente", sino también a "reconocer que el conocimiento del cliente es lo más importante para lograr la orientación al mercado".

Otro pensador de la administración, asociado con más frecuencia con la ingeniería, fue W. Edwards Deming, quien fue acreditado como guía de Ford Motor Company (en Estados Unidos) hacia el fuerte enfoque sobre la calidad, no solo en la manufactura sino en todas sus operaciones incluyendo la venta. Aunque Henry Ford recibió el crédito por el concepto de orientación a la producción ("puedes comprar el color que quieras siempre y cuando sea negro"), en la década de 1970 Deming formuló una madura teoría de calidad basada en sus observaciones de la manufactura japonesa. Su teoría se basaba en 14 puntos de pensamiento filosófico y, actualmente, Deming se considera el gurú de la calidad moderna. Su pensamiento cambió la forma de operar de las compañías manufactureras, como se ve en las primeras aplicaciones a finales de la década de 1970 y principios de la de 1980, mediante "círculos de calidad" o comités de trabajo automotivados asignados al mejoramiento de la calidad.

Este pensamiento táctico se ha sustituido por la visión más madura y estratégica de **administración de la calidad total (ACT)** que domina el pensamiento actual, como lo demuestran Omachonu y sus colaboradores,[3] no solo en la fabricación sino también en la amplia variedad de organizaciones y mercados de diferentes tipos. En 1985, de acuerdo con la dinámica de la ACT, General Motors anunció la creación de la Saturn Corporation llamándola "la clave para la competitividad, la supervivencia y el éxito a largo plazo de GM como proveedor nacional". La misión de la nueva compañía era no solo comercializar vehículos compactos "desarrollados y fabricados en Estados Unidos", sino (quizá lo más importante) convertirse en un líder mundial en términos de calidad, costo y satisfacción del cliente. Sin duda, Saturn era un proyecto ambicioso para GM. Este posicionamiento empeoró por la participación en el mercado establecida por las importaciones, en especial, en el mercado de vehículos compactos. Además, el proyecto Saturn se emprendió en un momento en el cual el sentimiento general era que a los fabricantes estadounidenses les faltaba habilidad para hacer autos compactos de calidad mundial, y General Motors ya había abandonado varios intentos para fabricar este tipo de autos. Sin embargo, luego de cuatro

años en el mercado, Saturn tuvo éxito desarrollando, desde cero, una de las marcas más fuertes de Estados Unidos. La marca incluso se compara con el Ford Mustang de la década de 1960, el Ford Pinto de la década de 1970 y el Ford Taurus de la década de 1980.

No hay duda de que el concepto de ACT ha añadido mucho al desarrollo de marcas y al éxito de marketing y, como lo demuestran Kemp[4] y Hoyle[5], los principios esenciales de la ACT son relativamente sencillos de entender y ahora están bien establecidos en las organizaciones. Sin embargo, Taeger[6] sostiene que, para muchos, las ideas de la calidad aún tienden a desencadenar cuadros mentales más relacionados con la manufactura que con el negocio de ventas. Esto se debe a que la fraseología y los conceptos están relacionados con los orígenes de la filosofía de calidad en los procesos de manufactura, los cuales sirvieron de inspiración a Deming. Taeger afirma que la dificultad en la medición del éxito del proceso de calidad en las ventas es que, aun cuando haya pasado la fase inicial, rara vez se tienen pautas que permitan identificar las mejoras obtenidas por la introducción de ACT como parte de la filosofía de ventas. Sin duda, como señala Aaker,[7] las marcas fuertes se desarrollan según diferentes factores, muchos de los cuales son de naturaleza cualitativa.

A pesar del pensamiento negativo que aún existe en relación con la percepción de la calidad, es un hecho que desde la década de 1980 muchas compañías grandes reconocen que la clave del éxito está en la necesidad de evolucionar de una postura en la que dominan el costo y la producción, a una enfocada en el servicio para una amplia gama de clientes a través del contacto personal. Un factor clave en esta transición tiene que ver con el proceso de entablar relaciones. Conforme cambia la perspectiva estratégica de las compañías del pensamiento regional al global, el modelo de ventas cambia de un enfoque de "transacciones" a uno de "relaciones".

Este cambio de perspectiva en el entorno comercial está apoyado por académicos de la "escuela nórdica de pensamiento", en particular por Gronroos[8] y Gummesson,[9] quienes defienden el argumento de que la teoría de la mezcla de marketing es inadecuada en el entorno actual de negocios. El argumento principal de Gronroos es que el enfoque de la mezcla de marketing tradicional es inadecuado para operar de acuerdo con el concepto de marketing (es decir, la satisfacción de las necesidades y los deseos del cliente), pues parece estar basado en las cuatro P (producto, precio, plaza y promoción) en el marco de un marketing orientado a la producción y dependiente, en el mejor de los casos, del marketing masivo. Por su parte, Gummesson argumenta que el enfoque de la mezcla de marketing está orientado al proveedor y no al cliente. Con esto excluye, o trata de manera marginal, asuntos como el manejo de quejas, la facturación, el diseño y la producción. Además, asegura que el enfoque de las cuatro P está muy limitado a las funciones y no es una parte integral del proceso de la administración total.

De acuerdo con el consenso general, se considera que aunque el enfoque del cliente prevalece, el marketing por relaciones está dirigido a cubrir a la organización completa. El marketing ha adoptado una dimensión más amplia —con la manufactura, las finanzas y la administración de recursos humanos integrados— para apoyar una estrategia competitiva coherente que ayude al marketing en asuntos como el liderazgo en costo y la diferenciación del producto.

Conforme el clima regulatorio y político mundial sigue un camino cada vez más liberal hacia el fomento del libre comercio, se vuelve más difícil sustentar el liderazgo de marketing basado en transacciones a corto plazo orientadas a las ventas. Como señala Harwood[10], para tener éxito en la búsqueda de nuevas formas de obtener ventaja competitiva sobre los rivales, los vendedores deben ahora comprometerse en el desarrollo y la conservación de las relaciones a largo plazo con los clientes.

A medida que la competencia se intensifica, las compañías buscan diferenciar sus productos no solo a través del *producto real* (el enfoque primario de la mezcla de marketing tradicional), lo que incluye el estilo, el empaque, la imagen de marca, la calidad y los beneficios de precio, sino también de manera más holística a nivel del *producto aumentado*. De acuerdo con esto, se brindan cada vez más beneficios agregados —como apoyo de ventas, garantías y servicio después de la venta— que apoyan las experiencias de compra y consumo.

Stalk, Evans y Schulman[11] citan el caso del éxito original de Honda con las motocicletas, el cual fue resultado de la capacidad distintiva de la compañía en la administración de distribuidores, al apartarse de la relación tradicional entre estos y los fabricantes de motocicletas. Honda estableció procedimientos y políticas de operación para comercialización, venta, planeación de piso y administración de servicio. Capacitó a todos los distribuidores y a su personal en estos nuevos sistemas administrativos, y los apoyó con un sistema de información computarizado de administración.

La calidad enfocada al cliente es ahora esencial, porque implica un cambio de la actividad centrada en las operaciones a una dirigida al cliente. Conforme el cambio hacia una economía global se acelera, también lo hace la demanda de calidad por parte de los clientes en términos de sus relaciones con los vendedores, con un énfasis creciente en la confiabilidad, la durabilidad, la facilidad de uso y el servicio después de la venta.

Para apoyar al argumento de que los cambios en el entorno global amenazan a las cadenas de valor establecidas, Walters y Lancaster[12] ofrecen un punto de vista alternativo: las cadenas de valor tradicionales comienzan con las competencias centrales de la compañía, mientras que la evidencia sugiere que el análisis de la moderna cadena de valor invierte este enfoque y considera al cliente como su punto de partida.

Esto lleva al concepto moderno de **cuidado del cliente**, una filosofía que asegura que los productos o servicios y el cuidado posterior asociado con satisfacer las necesidades del cliente cumplen al menos, y en muchos casos exceden, las expectativas. Cook[13] asegura que los clientes actuales tienen más opciones que antes y demandan altos niveles de servicio y cuidado. Para apoyar este punto de vista se sostiene que ya no se puede dar por hecho la lealtad del cliente porque existen muchas más opciones de productos y servicios.

Los estudios actuales muestran cómo reducir los gastos de marketing, al tiempo que los valores de vida del producto basados en el compromiso y la confianza hacen que conservar a los clientes existentes sea más efectivo en términos de costos que reclutar a nuevos. Sin embargo, el marketing debe integrar a nuevos clientes a una compañía desarrollando una relación positiva entre estos y los diseñadores de la empresa, asegurando que exista una interacción continua, lo cual es fundamental para el concepto de cuidado del cliente.

La tecnología de la información (TI) es importante para mantener las relaciones con el consumidor. Conforme las compañías buscan las posibles necesidades de los consumidores para los avances tecnológicos, las herramientas de comunicación ofrecen oportunidades para forjar relaciones cercanas a largo plazo.

El enfoque de Nissan, el fabricante japonés de autos, puso de manifiesto este punto de vista cuando vio que su porcentaje estaba declinando. Cambió su estructura organizacional y la filosofía de la compañía para reflejar, como prioridad, el concepto de satisfacción del cliente. Se redujeron los tiempos de desarrollo, lo que condujo a tiempos de entrega más cortos. Esto, aunado a una mayor conciencia de lo que querían los clientes, tuvo el efecto de dar la vuelta a la fortuna de la compañía para colocarla en una posición más estable en el mercado. La evidencia más reciente del éxito que puede traer consigo la atención cercana al cliente la proporciona Microsoft Corporation, que se dio cuenta de que el

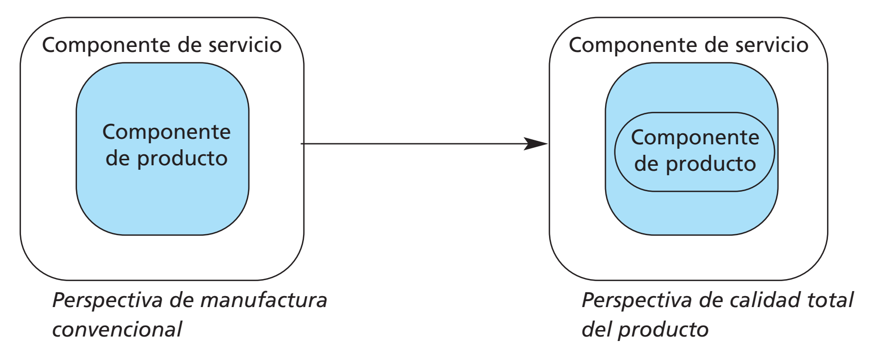


Figura 10.1 Cambio del enfoque interno al externo de la perspectiva de calidad total

cliente promedio tenía poca capacitación o conocimiento sobre software o programación de computadoras. Sustituyó la jerga técnica por iconos comprensibles y representaciones gráficas de las tareas a realizar. Microsoft es ahora la compañía de software más grande del mundo.

La manufactura guiada por la calidad es relevante para compañías que adoptan el enfoque impulsado por el mercado de ACT. Esto lleva a la calidad guiada por el mercado que asegura que los clientes perciben la calidad integrada, tanto en el componente de producto como en el de servicio de la oferta total de productos, como lo ilustra la figura 10.1.

La ACT impulsada por el mercado y el desarrollo de la calidad total del producto para las compañías de manufactura y servicios son conceptos en los que las empresas deben centrarse. Conforme se logra la paridad de productos entre las diferentes ofertas, las compañías también ganan una ventaja competitiva si aumentan el componente de servicio total de sus ofertas de mercado. Esto es más que solo ofrecer un servicio después de la venta; es un programa de cuidado total del cliente. Esto se ilustra en el ejemplo de GTSI, Chantilly, que instaló un programa de capacitación en ventas para sustituir su sistema anterior de compra transaccional.

GTSI, Chantilly Virginia, Estados Unidos

Panorama situacional

GTSI es un proveedor de soluciones técnicas para el gobierno de Estados Unidos. La compañía había identificado que la mayor parte de las ventas se realizaban como compras “transaccionales”. Se comunicaba al cliente poco valor más allá de la tecnología. GTSI también había identificado que sus representantes de ventas y los gerentes de cuentas no estaban creando conexiones en red dentro de las dependencias de los clientes. Estas actividades estaban posicionando a GTSI como un proveedor de mercancías con poca percepción de valor; al mismo tiempo, las ventas decrecían. Además, la rotación aumentaba y la competencia mejoraba. La conclusión de GTSI fue que debido a que la aportación de la administración de ventas era mínima, había muy poco o ningún apoyo entre la administración y los representantes de ventas.

GTSI, Chantilly Virginia, Estados Unidos (*continuación*)

Esfuerzos

Se contrató al Chapman Group para dar capacitación en ventas, habilidades de administración y procesos. Al inicio, se organizaron talleres de capacitación en ventas estratégicas que se enfocaron en habilitar al personal de ventas para comunicarse y demostrar valor a las dependencias de gobierno. Se integraron los procesos y los talleres de administración de ventas (coaching) dentro de la organización. Cuando era necesario, se realizaron talleres de capacitación individualizados de seguimiento, los cuales incluían:

- Programas de capacitación en ventas de valor agregado consultivo
- Currículo de administración de ventas y *coaching* en ventas
- Procesos, planes y sistemas de comunicación de administración de cuentas.

Resultados

- Las ventas aumentaron de $400 millones a $550 millones en 12 meses.
- Los contratos crecieron en un 20%, por dependencia.
- Los márgenes de ventas aumentaron, aproximadamente, en un 2 por ciento.
- La compañía y los participantes registraron todos los esfuerzos en video para revisarlos y usarlos de nuevo en el futuro.

La compañía ha continuado con este enfoque de éxito, aplicándolo a nuevos sectores gubernamentales. Por ejemplo, en 2008 la compañía recibió un *BLANKET* Purchase Agreement (BPA) para brindar soluciones de redes de área local a la Oficina Administrativa de la Suprema Corte de Estados Unidos.

Fuentes: http://www.chapmanHQ.com/our_clients/case_studies, con permiso; http://investor.gtsi.com

10.2 DEL SISTEMA JIT AL MARKETING POR RELACIONES

Christopher, Payne y Ballantyne[14] en su libro sobre **marketing por relaciones** absorben las ideas de reunir calidad, marketing y servicio al cliente, propias de la ACT. Aunque no existe un consenso definitivo en cuanto a lo que constituye el marketing por relaciones, el acuerdo general indica que las organizaciones deben estar diseñadas de manera que puedan estar al tanto de los cambios en el mercado de forma continua; es aquí donde debe anclarse la cadena de calidad. Esta es la esencia de lo que se llama **reingeniería del proceso de negocios**, iniciada por Toyota, una compañía que basó su trabajo pionero en el sistema de manufactura justo a tiempo (JIT) en torno a las necesidades de los clientes. Se reconoció que el trabajo daba cabida a una variedad de preferencias de los clientes en términos del tiempo de respuesta más rápido posible. Se trata de un sistema que

entrega insumos en su sitio de producción al ritmo y en el momento necesarios. De esta manera se reducen los inventarios dentro de la empresa, y se crea un mecanismo que regula el flujo de productos entre las empresas adyacentes en el canal del sistema de distribución.

El concepto JIT se estudió en el capítulo 3 desde el punto de vista del comportamiento del comprador. Un término más moderno que describe al sistema JIT es el de **manufactura optimizada o esbelta**. En este contexto se argumenta que en un sistema de este tipo bien sincronizado es posible cumplir las demandas de los clientes y mantener o incrementar las ganancias mediante la reducción de reservas y los niveles de inventarios, que no agregan valor, mientras aguardan al proceso de producción. De hecho, estos elementos cuestan dinero a la organización en términos de financiamiento de un recurso no productivo. En tal sistema, la relación entre el proveedor y el fabricante es crucial y entre ellos deben desarrollarse asociaciones cerradas. Por lo general, esto significa reducir el número de proveedores a una sola fuente y con relaciones a largo plazo. En tal situación el papel de los representantes de ventas no es vender, sino garantizar un vínculo táctico entre los compradores de sus clientes, los fabricantes y su propio departamento de producción. Esto nos lleva al concepto de venta por relaciones, que será analizado más adelante.

De forma contraria a la dinámica de la mezcla de marketing tradicional, el marketing por relaciones significa que el esfuerzo comercial de una organización debe diseñarse alrededor de una serie de contactos con los clientes a través del tiempo, en vez de basarlo en una sola transacción. Esto significa que no solo el personal de marketing está implicado en el proceso, lo cual ha llevado a la idea de Gummesson de *comerciante de tiempo parcial*. Significa que las personas que no pertenecen al área de marketing se ponen en contacto, cada vez más, con los clientes a nivel operacional. La ACT se ha convertido en un integrador entre la orientación a la producción y la orientación al marketing, con lo cual convergen estos dos enfoques hacia una misma meta para crear calidad y satisfacción percibidas por el cliente.

La compañía con estructuras de marketing tradicionales no puede responder con suficiente rapidez a nuevos segmentos o nichos dentro de un mercado. Desarrollar productos de alta calidad debe ser una prioridad para permitir a las compañías conservar su competitividad. El marketing debe integrarse al desarrollo del producto en las primeras etapas del proceso de toma de decisiones. Deben establecerse fuerzas de trabajo temporales, como equipos de proyecto, en los que participa personal de diferentes departamentos dirigidos por un líder o administrador de proyecto para supervisar la introducción de nuevos productos. Esas personas se denominan **campeones de producto** o **campeones de proyecto**. En la industria automotriz esto suele comenzar en la etapa de diseño de un nuevo vehículo, cuando se está desarrollando el concepto del producto durante la lluvia de ideas inicial, y ha de durar hasta el lanzamiento del producto. Como resultado, existe una continuidad de interés e ímpetu; no es cuestión de que el proyecto "pase" a la siguiente etapa de desarrollo a través del proceso de lanzamiento.

En el nivel práctico, es posible que una compañía introduzca la técnica de ***benchmarking*** que, como sugiere Moore,[15] debe estar dirigida al logro de lo que llama un "desempeño de clase mundial". Esto incluye que una organización forme un equipo de proyecto de áreas multifuncionales, como marketing, producción, calidad y compras. La tarea del equipo es obtener información sobre los productos o las compañías en su industria que tienen un alto nivel de desempeño o actividad, e identificar las áreas que necesitan mejoras en su propia organización. El equipo también debe tener la facilidad de investigar sobre el desarrollo y la calidad de los productos. Se argumenta que el conocimiento

compartido de tales equipos multifuncionales hará que las compañías que ponen en marcha la práctica del *benchmarking* se encaminen a cumplir con nuevos estándares o, incluso, a excederlos, como se observa en el caso de Nissan.

Administración de la calidad total

La ACT es una característica clave de la manera de trabajar de Nissan. Incluye hacer que la satisfacción del cliente tenga la prioridad más alta. Una vez establecida esta meta, todo lo que hace la organización y su personal es centrarse en crear alta calidad. Para lograrlo, Nissan tiene que:

- Comprender los requerimientos del cliente.
- Considerar los procesos implicados en ofrecer calidad, no solo en el resultado final.
- Priorizar y estandarizar las tareas para entregar calidad.
- Educar a todos los empleados para que trabajen de esta manera.

En términos prácticos, la ACT incluye:

- Identificar a los clientes y sus requerimientos.
- Establecer y usar objetivos (metas) para todas las áreas de actividad.
- Basar las decisiones en los hechos investigados y no en la intuición.
- Identificar y eliminar la raíz de los problemas.
- Educar y capacitar a los empleados.

La ACT es un proceso continuo, una manera de pensar y proceder, que requiere una "cultura de mejora" en la cual todos ven la forma de hacer lo mejor. Desarrollar esta cultura implica hacer que todos sientan que su contribución es valiosa y ayudarlos a desarrollar sus capacidades.

Un ciclo de "planear, hacer, verificar, actuar" se convierte en parte del pensamiento de cada empleado, porque representa la forma de trabajo de Nissan.

Fuente: http://www.thetimes100.co.uk/case_study con permiso.

10.3 MARKETING INVERSO

En este punto reintroducimos el concepto de **marketing inverso**. Su significado para la función de ventas se verá a continuación. El marketing inverso se describió en el capítulo 3 (véase la figura 3.7, p. 104). Aunque los compradores tienen el poder de compra para iniciar las transacciones comerciales, de forma habitual sucede que en las situaciones de compras organizacionales los vendedores tienden a visitar a los compradores. Eso se llama "marketing transaccional", en el cual es probable que se dé importancia a una sola venta y el horizonte de tiempo es el corto plazo. En general, la calidad se ve como un asunto de producción y existen tendencias a resaltar las características del producto y el precio.

Para resaltar nuevamente lo que ya se dijo, el marketing inverso ocurre cuando los compradores toman la iniciativa y son la fuente de los proveedores (es decir, los vendedores). Este escenario se aplica en particular al menudeo y en situaciones de manufactura optimizada, que ha probado ser tan económica y eficiente que ahora es común en situaciones de líneas de producción de manufactura, donde se fabrica un producto relativamente estandarizado de manera continua. En tal situación, los compradores localizan a los proveedores a quienes retienen por un periodo largo. Los criterios principales para buscar a los proveedores se basan en la calidad de los bienes y la confiabilidad de sus entregas, cómo y cuándo se les necesite. En esas situaciones de fabricación, el tiempo de paro en la línea de producción, resultante de componentes defectuosos o de entregas tardías, puede ser muy costoso, de forma que lo más barato quizá sea lo más costoso.

Un acuerdo a largo plazo puede tomar dos años antes de que la calidad y los estándares de entrega de los proveedores se establezcan de manera satisfactoria. Los proveedores y los compradores realizan acuerdos de "cofabricación" donde ambas partes obtienen beneficios mutuos.

Hines[16] tiene un poderoso argumento sobre las ventajas obtenidas al no ver el negocio de forma aislada, es decir, al observar la cadena de proveedores como un todo se encuentran nuevas oportunidades para mejorar la efectividad global; en especial, cuando este proceso está enfocado al cliente. Además, las áreas de duplicación y desperdicio se vuelven evidentes y ofrecen nuevas formas de reducción de costos. El servicio al cliente final puede impulsarse a estándares aún más altos, enfocando toda la cadena de proveedores hacia la meta, más que diluyendo los esfuerzos de las compañías individuales a través de objetivos en conflicto. Esta visión más amplia se conoce como **integración de la cadena de proveedores (ICP)**. En la actualidad, muchos creen que las relaciones más cercanas entre proveedores y clientes serán una necesidad competitiva. Sin embargo, lograr la coordinación y cooperación en toda la cadena de proveedores no es una tarea sencilla. Se requiere cierto nivel de realismo en la ICP para tomar en cuenta las dificultades prácticas de la integración, el nivel de complejidad de los participantes, y la naturaleza de la ventaja competitiva y del poder dentro de la cadena de proveedores. Cada compañía tiene una mezcla (o portafolio) particular de relaciones de la cadena de proveedores que operan a niveles diferentes; la clave es seleccionar la mezcla correcta para lograr la cadena de proveedores correcta.

La tendencia hacia el marketing inverso se ha acelerado en la última década. Los compradores como grupo son cada vez más profesionales y, sin duda, ese profesionalismo es necesario en situaciones de compras JIT. ¿Cómo maneja un vendedor las necesidades de un comprador, una vez que la compañía es un proveedor "desde dentro" y se espera una relación a largo plazo? Esto nos lleva de regreso al concepto de marketing por relaciones. Gronroos[17] arguye que implementar el punto de vista tradicional de marketing no es satisfactorio. Cita las limitaciones de las cuatro P y asegura que deben agregarse otras P, como personas y planeación, en un intento por cubrir nuevas perspectivas de marketing. Está de acuerdo con el concepto de una compañía que basa sus actividades en las necesidades y los deseos de los clientes en los mercados meta, pero asegura que esto todavía no es suficiente para la orientación de la producción, ya que tales ideas surgen de la empresa y no del mercado. Su redefinición de marketing quizá resume el concepto de marketing inverso y el conocimiento resultante de marketing por relaciones cuando establece: "Marketing es establecer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes a largo plazo con una ganancia, de manera que los objetivos de las partes implicadas se cumplan. Esto se hace mediante el intercambio de promesas".

La formación de grupos de comercio rechaza metas de sociedad "ingenuas"

Las asociaciones industriales han advertido que los planes para incrementar el uso de equipos de colaboración en los proyectos de construcción ignoran la necesidad de integrar una cadena de proveedores más amplia. Se ha dado mucha importancia a la formación de equipos de proveedores integrados, a costa de comprender cómo mejorar la cadena de proveedores de cada organización particular.

El sentimiento ha tenido eco en Brian Wilson, ministro de construcción, que ha pedido que el sector público tome un liderazgo más fuerte en proyectos de colaboración. "Necesitamos equipos y cadenas de proveedores que se muevan de un proyecto a otro, desarrollando la experiencia que fomente la innovación y una constante búsqueda de un valor mejor", afirmó.

Steven Ratcliffe, director ejecutivo de la Confederación de la Construcción de Gran Bretaña, aseveró: "Cada proyecto necesitará confiar en cierta medida en las cadenas de proveedores locales, las cuales serán diferentes de un trabajo a otro".

Fuente: Adaptado de un artículo publicado en *Supply Management*, 18 de julio de 2002, p. 10.

10.4 DE MARKETING POR RELACIONES A VENTAS POR RELACIONES

Como hemos visto, se puede asegurar un valor adicional en las relaciones entre comprador y proveedor si nos enfocamos en la cadena de proveedores. Desde una perspectiva de compras esto incluye un enfoque integrado entre proveedores, clientes y fabricantes. La característica más importante de las relaciones transaccionales entre comprador y vendedor tiende a girar en torno al precio; sin duda, la negociación es uno de los aspectos clave en las presentaciones de ventas. Sin embargo, ha surgido un nuevo punto de vista, basado en el concepto de **contabilidad abierta**. Este tipo de acuerdo solo es posible cuando se han establecido las relaciones a largo plazo entre compradores y vendedores en situaciones típicas de manufactura optimizada. En este caso, la negociación del precio no caracteriza las transacciones entre comprador y vendedor, porque cada parte analiza la composición del precio del otro. Los compradores tienen acceso a las cuentas del vendedor, en términos de la composición del costo de los elementos o materiales suministrados, junto con los costos de mano de obra y generales que se han incorporado en el costo de tales productos. Como sugiere el término *contabilidad abierta*, se garantiza un acceso abierto completo. De igual manera, los proveedores tendrán acceso a las cuentas del fabricante para realizar un análisis similar. Un margen mutuamente aceptable para la ganancia se acordará entre el comprador y el proveedor de manera que, en efecto, el elemento de fijación de precios de la mezcla de marketing ahora sea redundante, lo que da credibilidad al punto de vista anterior relacionado con la nueva definición de marketing de Gronroos.

Esto sugiere que se necesitan ciertas tácticas para poner en marcha el marketing de relaciones. Un concepto más holístico requiere una comprensión detallada de la **cadena de valor** del consumidor, desde el suministro de materia prima, las extracciones y los procesos de producción, hasta la entrega al consumidor final. Este tipo de marketing supone el

pensamiento estratégico que acompaña la perspectiva moderna de marketing, el cual llega como resultado del marketing inverso. Se asegura que esa **relación de ventas** concierne a las características tácticas de asegurar y desarrollar las relaciones implícitas en el marketing por relaciones. Así, lo que establece las ventajas competitivas de una empresa es una habilidad para satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes.

Ya en 1995, un estudio de Barnet y sus colaboradores[18] reveló una diferencia impresionante entre los enfoques occidental y japonés para el esfuerzo de compartir tecnología. Así, encontró que en Europa un promedio del 54% de casi 6,800 horas de la ingeniería necesaria para producir un nuevo modelo era contribución de los contratistas. En Estados Unidos los contratistas solo aportaban cerca de 14% de las 4,200 horas de ingeniería necesarias. En Japón las horas requeridas para producir un nuevo modelo eran menos de 3,900, pero alrededor del 72% de ellas las suministraban contratistas. La habilidad del contratista para participar en el diseño de un producto daba a los clientes de Japón la ventaja de compartir la carga de trabajo y reducir el tiempo para llegar al mercado a través de la llamada **ingeniería simultánea**. En esas relaciones es común que los socios permitan el acceso a la tecnología compartida. Desde 1995, cuando se realizó la investigación original, este concepto se ha expandido a las compañías de Europa y Estados Unidos, pero todavía existen grandes brechas entre Japón y Europa.

El papel del marketing está cambiando. Vender con frecuencia se ve como una rama táctica de la función de marketing y su papel también está en transformación. Como demuestra Johnston,[19] la venta y la administración de ventas ahora se tratan con un enfoque basado en las relaciones. Además de los cambios que se han identificado hasta ahora, el entorno de marketing se modifica de otras formas. La penetración del mercado mundial por satélite y televisión por cable significa que las campañas promocionales "exitosas" cada vez son más difíciles de sostener debido a la fragmentación de los patrones de los televidentes. La gran abundancia de canales ha llevado a los clientes potenciales a una dispersión de la variedad de audiencias de los medios de comunicación. De acuerdo con esto, los medios de comunicación están segmentando audiencias en forma más estrecha y, por ende, cada vez es más difícil llegar a audiencias amplias a través del mismo medio. Así, con el fin de informar y persuadir a los clientes al mismo tiempo que se retienen, ahora debe darse prioridad a otros métodos diferentes del comercial masivo.

Aún más, el incremento de la competencia y una mayor variedad de opciones entre los clientes en los negocios y los mercados de consumo, aunados a la creciente afluencia en las últimas dos décadas, significa que los clientes se han vuelto más sofisticados y demandantes. Incluso cuando los productos ofrecidos son satisfactorios, los clientes todavía buscan y ejercen su derecho de ir de un proveedor a otro para adquirir los productos que necesitan, ya sea por un mejor precio o solo por experimentar el cambio y la variedad. Por consiguiente, la lealtad a la marca es ahora más difícil de sostener.

Mientras tanto, conforme disminuye la efectividad de los medios de comunicación por encima de lo ordinario, también se convierten en una forma menos atractiva de promoción para los anunciantes. En consecuencia, los proveedores están considerando diferentes maneras para conservar la lealtad de los clientes y así poder sobrevivir y prosperar.

Existe un movimiento acelerado hacia actividades por debajo de lo ordinario, conforme aparecen campañas más efectivas en términos de costos. Esto ha llevado a formas más efectivas de generar guías de ventas. La estrategia promocional de "empujar" en lugar de "jalar" se ha vuelto muy socorrida y, desde luego, una estrategia promocional de "empujar" es una gran preocupación de la función de ventas. Mientras que muchos proveedores, en particular al menudeo, han adoptado esas tácticas como tarjetas de lealtad, otras compañías con mayor visión han adoptado un enfoque más estratégico y filosófico para

ganarse la lealtad mediante el diseño de programas de marketing por relaciones. Esto, a la vez, implica un incremento general en los programas de cuidado del cliente, los cuales son un medio efectivo para retener a los clientes. Las compañías que en el pasado quizás veían la promesa única de ventas como su "boleto ganador", tratándose de los clientes, ahora deben adoptar una filosofía de negocios pequeños quedándose al lado de los clientes para comprender sus necesidades y buscarlos después de la venta.

Lancaster y Reynolds[20], al describir el papel ampliado del ejecutivo de ventas moderno, sugieren algunas actividades que se convierten en responsabilidad de la función de ventas: servicio, prospección, reunión de información, comunicación y asignación. Algunos puntos de vista de este papel ampliado se han extendido a lo que ahora se ve como un panorama moderno de las tácticas de la venta por relaciones.

10.5 TÁCTICAS DE VENTA POR RELACIONES

La relación con el cliente constituye el objetivo primordial de la venta por relaciones. Esto solo se logra en una situación de venta organizacional cuando se tiene un completo respeto por las necesidades del cliente y se trabaja para forjar relaciones confiables. En tales situaciones es posible ver que ahora aumenta el tiempo de estancia individual del personal de ventas en puntos determinados, ya que los compradores, en general, se quedan en sus puestos casi el doble de tiempo que el personal de ventas. Esta nueva tendencia ha dado lugar al concepto asociado de **marketing interno**. Al igual que en el caso de los clientes externos, el marketing interno se centra en las relaciones a largo plazo y la retención de empleados en las compañías. En circunstancias de ventas por relaciones, el tiempo que los ejecutivos de ventas pasan en un punto en particular tiende a igualar el de sus contrapartes compradoras. ¿Por qué sucede esto? Se puede decir que los compradores, debido al tipo de papel que desempeñan, tienen lo que puede llamarse un estilo de vida ocupacional más "tranquilo" que el de los ejecutivos de ventas tradicionales, cuyo estilo de vida "de un lado a otro" es estresante. Los compradores están más "establecidos" y permanecen en sus puestos más tiempo. En el mercado, conforme los compradores se vuelven proactivos con el sistema de marketing inverso, su estilo de vida se vuelve más parecido al del personal de ventas. Aunque existe presión para comprar de manera efectiva, es diferente de la presión de vender para alcanzar las metas y cuotas de ventas en un periodo determinado.

Al mismo tiempo, el papel del representante de ventas visitante ahora se vuelve diferente, puesto que en las situaciones de marketing inverso hay un tipo de presión distinta que la experimentada con el marketing transaccional. La presión con marketing inverso se centra en la meta en un plazo más largo de retención del cliente, más que en el logro de metas y cuotas de ventas. En situaciones de marketing inverso, el sistema de comisiones de ventas tradicionales está desapareciendo para dar paso a un sistema de salario básico más alto y más bonos compartidos por un equipo de ventas extendido, cuyos rangos se han incrementado por el concepto de comerciante de tiempo parcial. Así, el papel de ventas se comparte entre el personal de producción, calidad y finanzas, entre otros, cuyos roles cada vez más proactivos con los clientes significan que también contribuyen a la función de ventas.

En su propuesta del "círculo virtuoso", Reichheld y Schefter[21] afirman que el énfasis de este enfoque se coloca sobre los mecanismos que motivan a los empleados a buscar lo-

gros tan altos como sea posible. Así, los mecanismos de apoyo —como los programas de capacitación que permiten a los empleados hacer su trabajo con lo mejor de sus habilidades— ahora son de primordial importancia.

Se requieren diferentes cualidades en los ejecutivos de ventas relacionadas con situaciones de ventas. En la actualidad existe un movimiento que se aleja de las cualidades tradicionales citadas en la figura 13.2 (p. 389). La importancia de características como determinación, automotivación, resiliencia y tenacidad, aunque todavía son importantes al establecer relaciones de largo plazo, quizá sean reemplazadas por características más relevantes, como aceptabilidad, atención al detalle y habilidad general para relacionarse con personas durante largo tiempo. La idea tradicional de "reducir e impulsar" asociada con los puestos de venta se está sustituyendo por un entorno más relajado para trabajar de forma conjunta como un solo equipo que incluya a los miembros de los representantes de ventas de ambas compañías, del vendedor y del comprador.

De manera adicional, debe considerarse la actitud del comprador o cliente hacia el personal de ventas. Por ejemplo, sentirse a gusto con el vendedor afectará de forma positiva la actitud del comprador hacia los productos recomendados por él. Sin embargo, debe tenerse cuidado al interpretar las relaciones de ventas, pues la amistad quizá sea malinterpretada como la suposición de que se ha establecido una afiliación a largo plazo y, en consecuencia, los negocios marcharán bien, lo cual no ocurre necesariamente.

Las visitas a los clientes individuales son más prolongadas y, en muchas situaciones hay alguien de la compañía del proveedor —casi siempre alguien que supervisa la calidad—, de manera permanente en la compañía del cliente. Esto ya es parte de la práctica cotidiana en algunas compañías de alta tecnología, por ejemplo, las que proporcionan software y hardware de computadoras a grandes compañías minoristas.

En un nivel más práctico, cobran importancia dos actividades que, por tradición, tienden a verse como auxiliares para la tarea de vender: recolección de información y servicio. Estudiaremos estas actividades a continuación.

Recolección de información

La recolección de información, cuando se trata de reunir información de mercado e inteligencia, se convierte en una parte importante de la tarea de ventas. Esa información alimenta el sistema de información de marketing de la compañía, como se muestra en la figura 10.2.

Un **sistema de información de marketing (SIM)** tiene tres entradas: investigación de marketing, inteligencia de marketing y el sistema interno de contabilidad de la compañía. Estos son datos para el SIM que se capturan en una base de datos. La investigación de marketing es realizada por el mismo departamento a partir de investigaciones primarias y secundarias, y de datos de encuestas contratadas. El sistema interno de contabilidad se relaciona con el análisis de las compras del cliente durante periodos determinados por grupo de clientes, área geográfica, tamaño de la orden y por cualquier otra combinación que pueda requerirse. La inteligencia de marketing se relaciona con información acerca de los competidores y los productos y servicios que ofrecen, más la información sobre su desempeño general con sus clientes. También se relaciona con los clientes de la propia compañía.

Buena parte de esta inteligencia proviene de los propios empleados de la compañía, de ejecutivos, ingenieros, personal de investigación y, más directamente, de los representantes

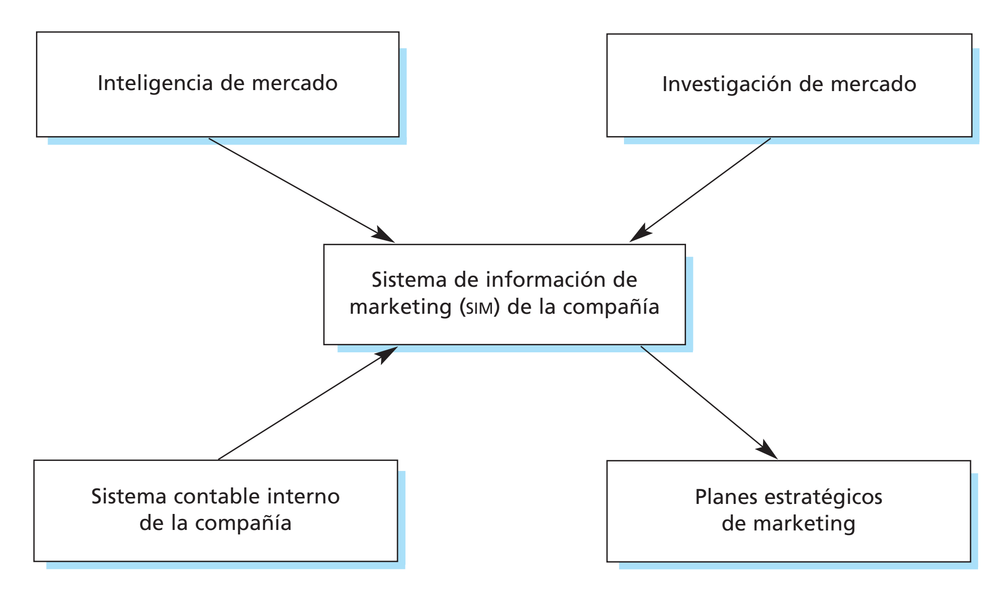


Figura 10.2 Sistema de información de marketing

de ventas que son buenos recolectores de información e inteligencia de mercado. La responsabilidad del personal de ventas como recolectores de información se expande y hay una importancia creciente de las habilidades de tecnología de la información (TI) conforme cada representante de ventas interactúa en términos de entradas y salidas del SIM como parte de sus actividades rutinarias. Existe, por supuesto, una salida del SIM que contribuye al sistema de planeación de marketing estratégico. En general, el negocio ahora es más estratégico y de plazos más largos, y el SIM es el principal contribuyente de datos para los planes estratégicos de marketing. El rol individual de los ejecutivos de ventas tiene un valor cada vez más estratégico, ya que sus informes regulares se incorporan en el SIM, el cual, a la vez, alimenta los planes de mercado de la organización a largo plazo. Un proceso formalizado para reportar esta información es una parte esencial de un contemporáneo sistema de información de marketing. Se mencionó que los ejecutivos de ventas deben estar motivados para enviar la información que es relevante para el marketing de los productos de la compañía a la oficina central. En una situación de manufactura optimizada, el papel de la recolección de información debe verse como una parte primordial de la tarea del personal de ventas de la organización.

Se reconoce ampliamente que la forma más efectiva de investigación de marketing es la entrevista personal; realizar una investigación basada en esta técnica ofrece la información más precisa, ya que el entrevistador habla de forma directa con los clientes. Sin embargo, es un recurso costoso, pues las entrevistas se realizan en múltiples tiempos y lugares. No obstante, este gasto está cubierto cuando los representantes de ventas, en lugar de una organización separada de investigaciones de marketing, son animados a usar la entrevista de ventas para recolectar datos de investigación de mercado. También es información de la más alta calidad, ya que el ejecutivo de ventas ha establecido una relación con el cliente, de modo que las respuestas serán más sinceras.

Varias ventajas están asociadas con las entrevistas personales, ya que ofrecen la posibilidad de hacer preguntas detalladas, preguntas de seguimiento, y la de utilizar recursos visuales o muestras. Se puede elegir a aquellos que comprenden específicamente a la audiencia meta, y también se les puede llamar después de la entrevista para verificar o aclarar lo que dijeron.

En especial, los mercados concentrados son buenos para este tipo de investigación, pues existe un pequeño número de competidores y es sencillo investigar sus actividades haciendo a los compradores solo unas cuantas preguntas pertinentes. Por lo común, los compradores estarán dispuestos a cooperar, ya que el hecho de divulgar información acerca de los competidores y dando datos de su desempeño en contra del desempeño de la compañía del ejecutivo de ventas quizá signifique que el vendedor ofrezca a los compradores mejoras en sus contratos de ventas.

En los mercados fragmentados, que tienen muchos competidores, se manifiesta con frecuencia la Ley de Pareto, la cual dice que cerca del 80% del total de los ingresos del mercado se deben al 20% de la competencia, de manera que este 20% es el que debe investigarse con detalle, y lo más probable es que sea a estos clientes a quienes visitan de manera regular los representantes de ventas. Por ejemplo, en la industria de la computación hay cientos de fabricantes de productos, pero la mayor parte del mercado se comparte entre fabricantes como HP/Compaq, Dell, IBM y Apple. Por lo tanto, es importante mantenerse bien informado acerca de los nuevos o futuros participantes en el mercado que puedan entrar a este último mediante el descubrimiento de una nueva tecnología, o empleando marketing y publicidad agresivos que los conviertan en jugadores dominantes, y nadie está en mejor posición para detectar esas tendencias del mercado con más rapidez como el ejecutivo de ventas de campo.

Los representantes de ventas pueden realizar un estudio de marketing entre sus compradores organizacionales y recolectar y analizar esta información para luego introducirla en el sistema de información de marketing de la compañía, que la usará en el proceso de planeación de marketing estratégico. La información que es posible reunir incluye datos sobre la estructura de mercado de su industria, número de competidores, al igual que información acerca de las decisiones de mercado. Es posible usar esta información para desarrollar pronósticos y decisiones de inversión, lo que conduce a una evaluación más científica del crecimiento de la competencia y los porcentajes de mercado relativos.

La preparación de informes es parte de las tareas del vendedor moderno, y presentarlos de forma clara y significativa es importante para quienes establecen las políticas de la empresa.

En un clima de negocios competitivo, la comprensión de la dinámica del mercado es un primer paso esencial para el éxito del negocio. Es importante una evaluación más precisa del posicionamiento del producto, basada en una evaluación correcta del mercado, además de la comprensión detallada del comportamiento, la motivación, las necesidades y las actitudes del cliente.

Esta investigación cualitativa por parte de los ejecutivos de ventas significa que es posible para la compañía obtener un buen panorama que ayude a entender qué piensan los clientes de sus productos y de los competidores: conocimiento del comportamiento y sentimientos del comprador, que quizá no emerja en el curso de la entrevista de ventas tradicional y que sirve como vehículo para que la compañía del representante se beneficie (a través de una mejor inteligencia de mercado), pero que también beneficiará al cliente (mediante la prestación de un servicio mejor diseñado y dirigido).

Cuando se supervisa de forma adecuada, este proceso debe ser dinámico porque la interacción con los clientes es continua. Los beneficios agregados de tal proceso integrado incluyen:

1. Reducción de costos de venta logrados al usar la información derivada del SIM. Las nuevas respuestas de negocios para mejorar el establecimiento de mercados meta futuros y, con la experiencia de lo que funciona y lo que no, mejorar la productividad de la publicidad y las subsiguientes promociones de ventas.
2. Más ventas por cliente, logradas al usar los casos históricos de los compradores, lo cual lleva a:
   - una mejor identificación y categorización de los clientes
   - una mejor segmentación y fijación de mercados meta
   - una mejor presentación de ofertas relevantes.

   La detección de los "mejores clientes" determinará los esfuerzos de venta futuros; se identifican clientes potenciales que justifican visitas personales u ofertas especiales o, incluso, el tipo de representante que sirva mejor a cada categoría de clientes.
3. Se logran pronósticos de negocios de calidad:
   - Al analizar los datos de "campañas" y casos históricos de clientes usando el desempeño pasado como guía para el desempeño futuro.
   - Puesto que los errores en actividades pasadas no deberían repetirse, la eficiencia debe estar sujeta a mejoras continuas (control).

Servicio

El servicio es un área en la cual el papel del representante de ventas se ha vuelto invaluable. Esto incluye cierta cantidad de servicio de primera línea, de manera que la aplicación del producto es importante, al igual que su conocimiento. Nos referimos al servicio en el sentido más amplio de servir al cliente con una base altamente individualista. El fenómeno del personal de ventas de campo que se queda más tiempo en su puesto les ofrece más posibilidades para adquirir esas habilidades.

Sin embargo, en la actualidad ese personal de ventas posee antecedentes más técnicos, como ingeniería o química. El servicio también incluye dar consejo técnico relacionado con los niveles de calidad, acuerdos de servicio después de la venta, establecimiento de programas mejorados de cuidado del cliente e incluso la oferta de servicios de consultoría. Asuntos más prácticos como acuerdos de programas de entregas, agilización de los pedidos individuales y, en ocasiones, pagos progresivos para las órdenes entregadas también caen en este contexto. En situaciones de manufactura flexible, la compañía del ejecutivo de ventas es una parte integral de la cadena de proveedores, que se extiende no solo hacia delante al cliente final, sino también hacia atrás a las fuentes de materia prima, de manera que los compradores con frecuencia necesitan información de los proveedores del representante de ventas como parte del proceso de **integración de la cadena de proveedores (ICP)**.

¿Todo esto sugiere que el ejecutivo de ventas del futuro podrá prescindir de las habilidades de ventas? Desde luego que no. Los elementos básicos del ciclo de ventas estudiados permanecen ahí. Las habilidades de prospección siempre serán necesarias para obtener posibles clientes que se generan, cada vez más, de los enfoques de marketing directo y no de una llamada sin aviso. Las habilidades de presentación de ventas también se requieren en esas circunstancias. Las habilidades de negociación todavía se necesitan. Las

habilidades de comunicación siempre han sido una parte importante de las armas del personal de ventas de campo, pero en el marketing tradicional esas habilidades se han utilizado para conseguir pedidos al “decir a los clientes lo que quieren (o necesitan) saber”. En el marketing inverso, las habilidades de comunicación todavía son esenciales, pero el dúo cliente-representante opera ahora más en términos de “iguales” que de “nosotros y ellos”.

10.6 CONCLUSIONES

Este capítulo examinó las tendencias actuales en el mercado, y las observó en el contexto de probables cambios futuros dentro de la función de ventas.

Se rastreó el desarrollo del movimiento hacia las ventas por relaciones, desde sus raíces —con base en aspectos de calidad— mediante el concepto más maduro de administración de la calidad total (ACT). En un mercado más perspicaz, los clientes desean y merecen lo mejor en términos de calidad. Se analizaron las implicaciones de ventas de esas expectativas.

La manufactura flexible crece a buen ritmo como técnica de manufactura, con el resultado de que las relaciones de ventas a largo plazo se están convirtiendo en la norma. Así, el marketing tradicional comienza a ser reemplazado por el marketing inverso, donde los compradores son más proactivos para iniciar las transacciones comerciales, incluyendo las relaciones estratégicas a largo plazo.

La venta por relaciones comprende la plataforma de tácticas de ventas que, de hecho, entrega la estrategia de marketing por relaciones a la compañía y a los clientes.

Referencias

[1]Drucker, P. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, Nueva York, pp. 64-65.

[2]Gummesson, E. (1991) “Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer”, *European Journal of Marketing*, 25, pp. 60-75.

[3]Omachonu, V. K., Swift J. E. y Ross, J. E. (2004) *Principles of Total Quality*, St. Lucie Press, Boca Raton, Florida.

[4]Kemp, S. (2006) *Quality Management Demystified*, McGraw-Hill, Nueva York.

[5]Hoyle, D. (2007) *Quality Management Essentials*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

[6]Taeger, D. (1992) “3Ms got it taped”, *Total Quality Management*, diciembre, pp. 353-355.

[7]Aaker, D. A. (2004) *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, Free Press, Nueva York.

[8]Gronroos, C. (2007) *In Search of a New Logic for Marketing: Foundations of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons, Nueva Jersey.

[9]Gummesson, E. (2002) *Total Relationship Marketing: Rethinking marketing management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

[10]Harwood, T., Garry, T. y Broderick, A. (2008) *Relationship Marketing*, McGraw-Hill, Maidenhead.
[11]Stalk, G., Evans, P. y Schulman, L. E. (1992) "Competing capabilities: the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 57-69.
[12]Walters, D. y Lancaster, G. (1999) "Value and information —concepts and issues for management", *Management Decision*, 37 (8), pp. 643-656.
[13]Cook, S. (2008) *Customer Care Excellence: How to Create an Effective Customer Focus*, Kogan Page, Londres.
[14]Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. I. (2002) *Relationship Marketing: Creating Shareholder Value*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
[15]Moore, R. (2004) *Making Common Sense Common Practice: Models for manufacturing excellence*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
[16]Hines, T. (2004) *Supply Chain Strategies: Customer Driven and Customer Focussed*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
[17]Gronroos (2007) *op. cit*.
[18]Bamet, H., Hibbert, R., Curtiss, J. y Sculthorpe-Pike, M. (1995) "The Japanese system of subcontracting", *Purchasing and Supply Management*, diciembre, pp. 22-26.
[19]Johnston, M. W. (2004) *Relationship Selling and Sales Management*, McGraw-Hill, Nueva York.
[20]Lancaster, G. A. y Reynolds, P. (2005) *Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 213-214.
[21]Reichheld, F. y Schefter, P. (2000) "E-loyalty", *Harvard Business Review*, julio/agosto, pp. 105-113.

CASO PRÁCTICO

Microcomp

Cuando el comprador sigue adelante, ¿termina la relación?

La relación de marketing desempeña un rol significativo en la administración de ventas en la actualidad. Durante algún tiempo las compañías se han dado cuenta de los beneficios del enfoque de relaciones para la venta, en comparación con el enfoque transaccional. De cualquier manera, muchos mercados son volátiles o tienen ciclos de vida de productos largos, y la venta por relaciones se convierte en un reto.

Microcomp es una empresa que surte equipo de transmisión de alta calidad a las redes nacionales de importantes televisoras en América Latina. En principio, el producto se ajusta según los requerimientos específicos del cliente y tiene una vida de 10 a 15 años. La alta administración está preocupada por el hecho de que en la actualidad la empresa aplica un enfoque de ventas en esencia transaccional. Están entusiasmados por adoptar un enfoque de ventas relacional, pero no están seguros de cómo lograrlo. El director de marketing les explicó el significado de marketing por relaciones y resaltó que la relación se desarrolla entre las personas. Otro de los problemas que tiene Microcomp a este respecto es que cuando una compañía a la que le vendieron requiere equipo nuevo, con frecuencia el comprador original ya se fue a otro trabajo, fue promovido fuera de la función de compras, se retiró o, incluso, en algunos casos murió.

Aunque la compañía desea adoptar el enfoque de ventas por relaciones, otro inconveniente es el tiempo prolongado entre recompras. Un administrador expresó este aspecto de la siguiente forma:

> El marketing por relaciones no puede funcionar porque se puede garantizar que los lugares donde hicimos una venta hoy no estarán en el mercado para comprar nuevamente dentro de 15 a 20 años.

Por lo común, Microcomp diseña e instala el equipo (un proceso que puede durar de dos meses, para equipos pequeños, a tres años para los más grandes) y luego mantiene contacto con el cliente durante un tiempo para asegurar que el sistema es efectivo. Estos sistemas suelen durar entre 15 y 20 años, antes de tener que reemplazarse. En general, hay un número pequeño de pedidos que surgen durante ese lapso, pero Microcomp no pone atención a esos pedidos pequeños, ya que suele necesitar un negocio mínimo de £20 millones al año; esto significa que casi siempre licita para los trabajos de mayor envergadura. Sin embargo, Microcomp tiene actualmente un mal registro de retención, con una tasa de alrededor del 30%, a pesar del hecho de que los clientes aseguran estar completamente satisfechos con el equipo y el nivel de servicio que brinda la empresa.

Fuente: Adaptado de un texto de Andrew Pressey, profesor de marketing en University of East Anglia, y Neville Hunt, profesor de marketing en University of Luton.

Preguntas para discusión

1. Aconseje a la alta administración sobre la pertinencia de adoptar un enfoque relacional para las ventas.
2. Sugiera y justifique tácticas que se puedan aplicar.

CASO PRÁCTICO

Lares Brasileiros "Fusión"

Iniciativa de una cadena de proveedores

Las fusiones pueden traer beneficios a largo plazo para los negocios, pero en el corto plazo a menudo surgen problemas con los sistemas de TI dispares y con la cultura corporativa. Para Lares Brasileiros con tres fusiones importantes en un plazo de cinco años, la agilización de las relaciones con los proveedores es una prioridad; ahí es donde ayuda el sistema llamado "Eqos" que fue específicamente producido para ayudar en esta tarea.

Proporcionar herramientas

Lares Brasileiros llamó "Fusión" a su nueva iniciativa de relación con el proveedor. Durante los primeros cinco años, la cadena "Hazlo tú mismo" (*Do It Yourself*, DIY) creció de forma drástica al adquirir Facer Tudo, en 1998, y las dos empresas Homebras y Lares, en 2006, para convertirse en la segunda cadena más grande de mejoramiento de casas en Brasil. Muy pronto hubo más de 100 puntos de venta Focus, incluyendo una docena que vendía con el nombre de "Seguro" y 90 tiendas de Lares.

"Fusionar" los sistemas de TI, inevitablemente diferentes, que resultaron con la expansión era una consideración y un problema importantes para la compañía. También lo era la necesidad de construir una cultura corporativa coherente que combinara las buenas relaciones con los proveedores con una estrategia centrada en el cliente. "Hemos visto algo como una revolución cultural en los últimos años", afirma Justin Soarez, director comercial de la división de Focus. "Ahora estamos dando más importancia a la comprensión de las necesidades del cliente y también trabajamos más de cerca con los proveedores".

Lares es un entusiasta del trabajo colaborativo.

Alrededor del 98% de la variedad de productos de Lares tienen su propia marca, de manera que la compañía siempre tendió a trabajar muy de cerca con los proveedores para desarrollar nuevas líneas y compartir pronósticos de ventas. Lo que le faltaba en el sistema nuevo eran mejores comunicaciones para ayudar a reducir tiempos de entrega y mejorar la disponibilidad "en anaqueles", al igual que algo que pudiera auxiliar a los proveedores a participar en la planeación de mezclas y alcances, cuando el grupo introdujera un modelo de administración de categorías más estructurado.

Lares decidió reorganizar su negocio en tres amplias unidades: "comercio", "DIY y jardín" y "sala de exhibición" (el tipo de cocinas y baños que tienden a entregarse de forma directa al cliente). La nueva guía es para los nuevos equipos por categoría, que hacen que las unidades de negocios colaboren aun más de cerca con los proveedores. "Necesitamos algo que sea sencillo de usar por nuestros proveedores, fácil de vincular con sus propios sistemas, y que también nos dé más flexibilidad para informar", afirmó el administrador de proyectos de Focus y Lares.

¿Por qué Eqos?

En agosto de 2008, la compañía estableció un grupo de proyecto, reuniendo a una docena de proveedores, al igual que representantes de Focus y Lares para definir los requerimien-

tos de la plataforma planeada de relaciones con el proveedor. La petición resultante para la información se envió a 12 vendedores de TI, seis de los cuales fueron invitados a licitar. "En diciembre de 2006, Focus y Lares se decidió por la tecnología de Eqos. La administración de Focus y Lares pensó que este sistema era el que mejor se ajustaba a sus requerimientos actuales y futuros, con bastante flexibilidad, implementación rápida y —algo muy importante— la habilidad de trabajar con una amplia gama de sistemas de TI de manera que fuera sencillo integrarlo, tanto para los proveedores como para el grupo de Focus y Lares.

Implementación de una plataforma adaptable

En lugar de colocar una serie de paquetes de soluciones, Focus y Lares quería una plataforma amplia y adaptable que permitiera una secuencia colaborativa de soluciones de administración de relaciones con proveedores (ARP): desde la monitorización del desempeño hasta el desarrollo de nuevos productos y la administración de inventarios.

La compañía firmó un acuerdo de tres años con Eqos para desarrollar tres módulos operativos, con la flexibilidad de decidir con precisión qué funciones se realizarían conforme se fuera desarrollando el sistema y los usuarios de ambos lados de la sociedad comercial comenzaran a entender las opciones. Esta plataforma completa se llamó "Fusión", con el primer módulo que se refería a la administración del desempeño del producto (ADP). El trabajo comenzó a mediados de marzo de 2009, con la componente de ADP terminada en 17 semanas, y con 145 de los 150 proveedores de Lares activos en el sistema para el mes de agosto. El entonces administrador del proyecto para el nuevo sistema dijo acerca de él:

> Fusión es uno de los despliegues de sistemas de negocios más rápidos que hemos emprendido en los últimos años. Lo hicimos mediante una serie de talleres y sesiones de capacitación para proveedores. Como el sistema Eqos está basado en la Web, fue muy sencillo usarlo y la mayoría de las personas ni siquiera tuvieron que leer el manual.

El sistema estaba alimentado por los datos diarios de las ventas a nivel de tiendas y datos de inventarios desde ambas tiendas, Focus y Lares. Esto se consolidó después, de manera central, y con la incorporación de datos a Fusión, que estaba atendida por Eqos.

La consolidación de los datos a través de los grupos se percibió como útil para quienes vendían en las dos divisiones. Los proveedores tenían acceso a la información en el nivel de tienda y almacén acerca de sus productos para verificar las tasas de ventas, el desempeño en la entrega y los pronósticos. Las líneas que se vendían mejor de lo pronosticado se resaltaban de forma automática con señales de alerta enviadas por correo electrónico a los compradores y proveedores relevantes. Este sistema de señales de alerta era un aspecto clave de la utilidad de Fusión.

De inmediato, Fusión alentó a que se iniciara el diálogo entre los proveedores y los administradores de categorías para mejorar los pronósticos y las entregas directas. Conforme aumentó la familiaridad con el sistema, se esperaba que los proveedores de artículos que eran enviados de forma directa a las tiendas, principalmente bienes pesados o voluminosos —como sacos de cemento o toldos para jardín—, asumieran más responsabilidades, ayudando a los gerentes de las tiendas a revisar las cantidades de los pedidos con base en una mejor visibilidad de la cadena de proveedores.

Los beneficios

Fusión ayudó a incrementar las ventas y sus márgenes en el primer año completo de operaciones en aproximadamente 0.5%, mientras que los faltantes se detectaban y se reducían

en un 20 por ciento. Hubo ahorros potenciales significativos en la logística, de la misma forma que se evitó almacenar de más. En el grupo, todo se sumó en un ahorro anual probable de cerca de $10 millones.

De manera adicional, los proveedores se volvieron mucho más proactivos y usaron la información de Fusión para mejorar sus propios programas de producción, lo cual no podían hacer con el sistema antiguo. Focus y Lares sintió que en el futuro también podría mover el inventario que manejaba el vendedor y tendría un mayor uso para planeación, pronósticos y reabastecimiento colaborativos.

Con el nuevo sistema, los proveedores usaban la información para sugerir enmiendas basadas en una mayor visibilidad de la cadena de proveedores y los patrones de demanda.

Igual que Lares, Focus está cambiando a la administración por categorías y se ha reorganizado en unidades de negocios (“decoración”, “mejoras en el hogar”, “jardín y mascotas” y “núcleo DIY”), con cerca de 26 equipos de categorías que comprenden planificadores, comerciantes, expendedores y compradores.

Con el tiempo, casi 200 de los 250 proveedores de Focus se incorporaron a Fusión. La compañía pensó que el nuevo sistema realmente había representado un cambio fundamental en la manera de trabajar con sus proveedores.

Como resultado de este éxito, Focus y Lares comenzaron a realizar más talleres con sus proveedores para decidir los siguientes módulos de Fusión. Entre las posibilidades había técnicas de desarrollo de productos colaborativos y un sistema de “libro de pedidos abiertos” que daría a todos los implicados mejor visibilidad del avance y el estado de las órdenes de compra, para ayudar a la cadena de proveedores a eliminar los llamados “agujeros negros”. Focus y Lares querían que los proveedores impulsaran casi todo el desarrollo. Como resultado, este nuevo espíritu de colaboración comenzó a ayudar a realinear el modelo de negocios estratégico de las compañías. Por ejemplo, por tradición, Focus vendía mercancías con la marca del fabricante, pero comenzó a considerar la posibilidad de convertirse en el dueño de las marcas, lo cual significaba que tendría que trabajar más de cerca con los proveedores.

Fuente: www.thetimes100/case_study, reproducido con permiso.

Pregunta para discusión

Diga cuáles serían las implicaciones de que Focus y Lares decidieran ser dueños de, digamos, el 50% de la mercancía (con marca propia) antes de un año, desde el punto de vista de:

- el cliente final;
- el personal de ventas;
- los proveedores.

Preguntas de examen

1. Analice las implicaciones del movimiento hacia el marketing por relaciones en las situaciones de compra/venta organizacionales en términos de cómo puede cambiar esto el rol de ventas.
2. La administración de la calidad total es una filosofía de administración que debe permear todos los aspectos de la organización y no solo la parte de producción. ¿Qué quiere decir esta afirmación en términos de cómo ACT puede afectar la función de ventas?
3. Describa los elementos clave de un programa de cuidado al cliente que serían adecuados en un entorno de manufactura o servicio con el cual esté familiarizado.
4. ¿Cuáles son las implicaciones para los ejecutivos de ventas de que los grandes fabricantes adopten la integración de la cadena de proveedores?

11 Marketing directo

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Comprender el significado del marketing directo.
2. Apreciar las razones del crecimiento en la actividad de marketing directo.
3. Comprender la naturaleza de la base de datos de marketing.
4. Conocer cómo manejar una campaña de marketing directo.
5. Conocer los medios usados en el marketing directo.

CONCEPTOS CLAVE

- anuncio de respuesta directa
- campaña administrativa
- correo directo
- lista interna
- listas de consumidores
- listas de estilo de vida de los clientes
- listas negocio a negocio (B2B)
- marketing directo
- marketing móvil
- marketing por bases de datos
- marketing por catálogo
- oficinas de mensajería
- resumen creativo
- telemarketing

Un cambio importante que toma forma a la luz de las ventas es el crecimiento del marketing directo. Este capítulo explora los principales cambios que están en curso, las herramientas clave que pueden utilizarse, y la manera en que el proceso de marketing directo se maneja con efectividad. Comenzaremos por explicar el significado de marketing directo antes de analizar el uso de marketing por bases de datos. La administración de las actividades de marketing directo se explorará después, incluyendo el establecimiento de objetivos, los mercados meta, el logro de retención del cliente y la creación de planes de acción.

11.1 ¿QUÉ ES EL MARKETING DIRECTO?

El **marketing directo** intenta conseguir y retener clientes estableciendo contacto con ellos sin un intermediario. El objetivo es lograr una respuesta directa, la cual puede tomar una de las siguientes formas:

- una compra por teléfono o por correo
- una solicitud de catálogos o folletos de ventas
- un acuerdo para visitar un lugar/evento (como una exposición)
- participación con alguna forma de acción (como unirse a un partido político)
- una solicitud de demostración de un producto
- una solicitud para la visita de un representante.

Así, el marketing directo es la distribución de productos, información y beneficios promocionales a consumidores meta por medio de una comunicación interactiva, de manera que sea posible medir la respuesta. Cubre una amplia variedad de métodos, incluyendo los siguientes:

- correo directo
- telemarketing (tanto entrante como saliente)
- publicidad de respuesta directa (respuesta a cupones o mensajes "llame ya")
- medios electrónicos (Internet, TV interactiva por cable)
- marketing por catálogo
- inserciones o volantes (hojas sueltas en revistas)
- reparto de volantes
- mensajes de texto.

La figura 11.1 muestra el gasto total y per cápita en marketing directo en los países de Europa Occidental. Smith describe cinco factores que han impulsado el surgimiento de la actividad de marketing directo.[1]

1. *Fragmentación del mercado*. La tendencia hacia la fragmentación del mercado ha limitado la aplicación de técnicas de marketing masivo. Conforme se desarrollan los segmentos de mercado, la capacidad de las técnicas de marketing directo para dirigirse a distintos grupos de clientes tiene una importancia creciente.
2. *Tecnología de computadoras*. La creciente accesibilidad de la tecnología de computadoras y del software cada vez más complejo permite la generación de cartas y mensajes personalizados, al tiempo que ha facilitado la tarea del marketing directo.

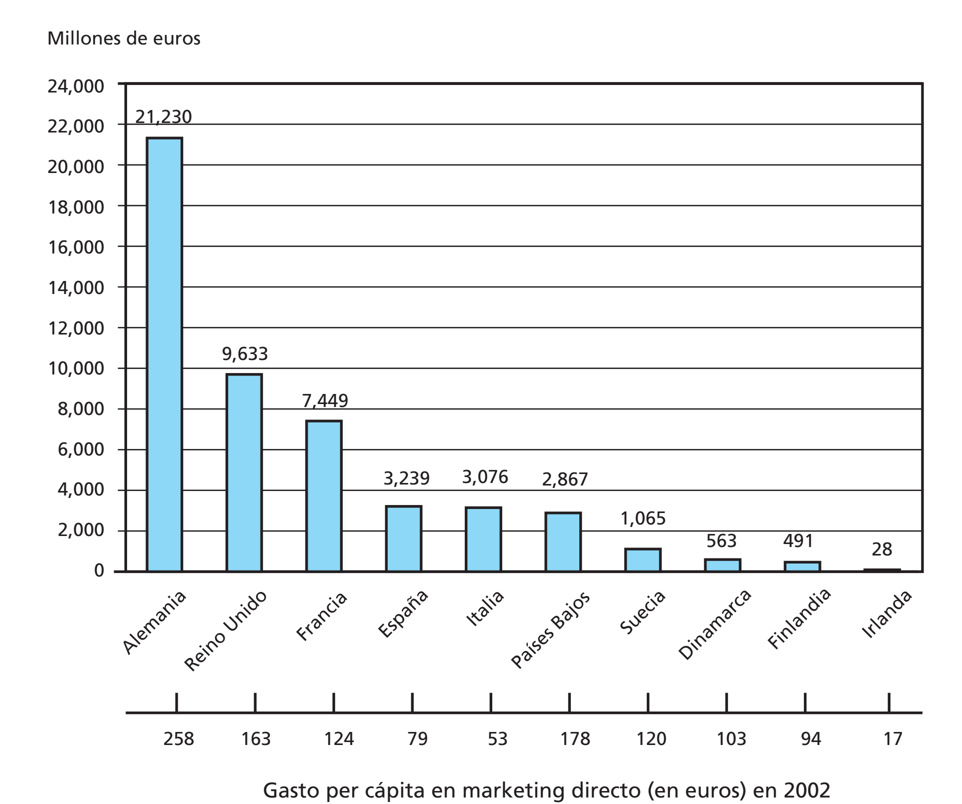


Figura 11.1 Gasto en marketing directo en Europa

Fuente: adaptado con permiso de "Direct Marketing Expenditure and Direct Marketing Expenditure per capita", *European Marketing Pocket Book 2005*, World Advertising Research Centre, Henley-on Thames.

3. *Auge de los listados*. El creciente suministro de listas y su diversidad (por ejemplo, 25,000 dueños de Mustang; 20,000 mujeres ejecutivas y 100,000 contratistas de remodelación) son los datos que sirven de materia prima para las actividades de marketing directo.
4. *Técnicas analíticas complejas*. Usando análisis geodemográfico se pueden clasificar los hogares por tipos de colonias (como "casas privadas modernas", "familias jóvenes" o "pisos privados, personas solteras"). Con esto se hace una referencia cruzada con el uso de productos, de medios y de estilos de vida.
5. *Sistemas de marketing coordinado*. Los altos costos de la venta personal han llevado a un número creciente de compañías a aprovechar las técnicas de marketing directo, como la publicidad de respuesta directa y el telemarketing, para hacer que la fuerza de ventas sea más eficaz. Por ejemplo, un anuncio con cupón de respuesta o el correo directo generan prospectos que se pueden conocer mejor mediante el telemarketing saliente, o bien, el telemarketing entrante puede ofrecer un mecanismo para ordenar las encuestas estimuladas por otras actividades de marketing directo.

De la misma forma que todas las comunicaciones de marketing, las campañas de marketing directo deben integrarse tanto consigo mismas como con otras herramientas de comunicación, como anuncios, publicidad y venta personal. La comunicación no coordinada lleva a imágenes de marca borrosas, bajo impacto y confusión del cliente. La capacidad del marketing directo para transformar los mercados se analiza en el caso histórico del siguiente recuadro.

¿Cómo ha modificado los mercados el marketing directo?

Los tres casos clásicos de cómo el marketing directo transforma los mercados son Dell Computers, la entrada en la banca de First Direct y el movimiento de Direct Line hacia el terreno de los seguros. Dell Computers fue fundada en 1984 por Michael Dell, en Estados Unidos. Su concepto era desafiar a los participantes existentes en el mercado de computadoras, estableciendo una operación de mercado directo que permitiría a los clientes hablar a Dell para hacer el pedido de una computadora. La computadora, que estaba basada en la satisfacción del cliente, se enviaría de manera directa, eliminando la necesidad de un distribuidor. La producción justo a tiempo (JIT) significa que las computadoras se pueden armar en cuatro horas. Dell se movió al mercado por Internet en 1996 y logró más de $23 millones de ingresos diarios en ese medio en 1999.

First Direct entró a la banca por teléfono en 1989. Su éxito se basó en la insatisfacción del cliente con las sucursales bancarias tradicionales que ofrecen pocas horas de atención, y cuyos servicios implican hacer largas filas y pagar cargos bancarios. Al centralizar las operaciones bancarias y brindar acceso directo por teléfono, First Direct pudo ofrecer altos niveles de servicio al cliente a bajo costo. El nuevo servicio ofrecía acceso las 24 horas y operaciones bancarias sin cargos. La operación resultó ser un gran éxito, con un número de clientes que excedía la meta y el nivel más alto de satisfacción del cliente entre todos los bancos.

Direct Line vio una oportunidad de mercado en seguros de motores. Las compañías de seguros tradicionales se basaban en agentes ubicados en pueblos y ciudades como vínculo con los clientes. Direct Line contrató anuncios en televisión y en los medios impresos para persuadir a los prospectos para que llamaran a su operador de telemarketing y obtuvieran cotizaciones mucho más bajas. La transacción completa se realizaba por teléfono y se enviaba la forma al cliente para que este la firmara. Al eliminar al agente, la estructura de costos permitió a Direct Line reducir los costos y transferir parte de los ahorros a sus clientes. El éxito de este seguro ha llevado a la compañía a entrar en áreas relacionadas, como seguros para casas y mobiliario.

11.2 MARKETING POR BASES DE DATOS

Gran parte de la actividad de marketing directo requiere de información precisa sobre los clientes para poder dirigir el correo directo o las campañas de telemarketing. Esta información se almacena en una base de datos de marketing que comprende un gabinete de archivos electrónicos con una lista de nombres, direcciones y comportamiento transaccional. La base de datos quizá contenga información de los tipos, la frecuencia y el valor de las compras, así como las respuestas a ofertas promocionales. Esto permite que las campañas futuras se *dirijan* a las personas que tienen más probabilidad de responder. Por ejemplo, una oferta especial anunciada por correo de herramientas para jardín de una compañía se dirige a los compradores que han adquirido productos para el jardín en el pasado. Otro ejemplo sería un distribuidor de autos que tiene una base de datos con los nombres y las

direcciones de los clientes, y las fechas en que compraron sus autos, lo cual permite dirigir el correo para promover ofertas de servicio y el lanzamiento de nuevos modelos.

Una base de datos de marketing también se usa para reforzar las relaciones con los clientes. Por ejemplo, para su marca de whisky Macallan, Highland Distillers destinó todo su presupuesto promocional de anuncios a marketing directo. Desarrolló una base de datos con 100,000 de sus consumidores más frecuentes (los que consumían al menos cinco botellas al año); esto le permitía enviarles correos luego de algunos meses con hechos interesantes acerca de la marca, objetos de recuerdo y ofertas.[2]

El supermercado británico Tesco ha elaborado una enorme base de datos por medio de su exitosa tarjeta de lealtad llamada Tesco Clubcard. La base de datos se usa para definir segmentos de mercado como "sensibles al precio", "impulsado por descuentos", "*gourmets*", "usuarios de categoría pesada" y "leales a la marca", probando respuestas a promociones y los efectos de diferentes precios.

En el caso del siguiente recuadro se analiza cómo los minoristas usan las bases de datos de marketing, incluyendo a Tesco.

Cómo usan los minoristas las bases de datos de marketing

En el corazón de las bases de datos de marketing para minoristas están los programas de tarjetas de lealtad. Esto recompensa a los compradores mediante la devolución de efectivo o la oferta de productos adquiridos con un sistema de puntos. A cambio, los minoristas, como Tesco y Boots, recolectan enormes cantidades de datos que les permiten ajustar los productos y las comunicaciones de acuerdo con los distintos segmentos de clientes.

Los esquemas de lealtad permiten rastrear a los clientes por frecuencia de visitas, gasto por visita, y gasto por categoría de productos. Los minoristas obtienen de estos datos la comprensión del tipo de productos que se compran juntos. Por ejemplo, Boots, el minorista británico, usa su esquema de tarjeta de lealtad Advantage (que tiene 14 millones de miembros activos) para realizar este tipo de análisis. Un hallazgo útil es que existe una relación entre la compra de rollos de fotografía y marcos para fotos, y la compra de productos para bebé recién nacido. Como estos productos se organizan en los pasillos por categoría, a la tienda no se le había ocurrido crear una oferta especial para el comprador de productos de bebé vinculada con los marcos para fotos, aunque son el tipo de productos que los nuevos padres buscan.

Es posible integrar las comunicaciones de marketing usando las bases de datos de marketing, ya que el sistema rastrea a qué formas de comunicación (es decir, correo directo y promociones) están expuestos los clientes, y mide la efectividad del costo de cada actividad mediante los datos de puntos de venta electrónicos y las tarjetas de lealtad.

Los clientes de la tienda se clasifican por segmentos de mercado, con base en su potencial, su grado de lealtad y en el hecho de si son especialmente sensibles al precio o a las promociones. Así, se diseña una estrategia de marketing diferente para cada grupo. Por ejemplo, para elevar el nivel comercial de compradores con alto potencial, sensibles a las promociones y con baja lealtad que hacen sus compras importantes en otro lado, se envían por correo cupones de alto valor de fabri-

Cómo usan los minoristas las bases de datos de marketing (*continuación*)

cantes para productos alimenticios cada dos meses, hasta que el cliente se cambia a un grupo diferente. A los clientes con alta lealtad también se les puede brindar un tratamiento especial, como recibir la revista para clientes.

El Tesco Clubcard (con 12 millones de miembros activos) también reúne una gran variedad de información, la cual se utiliza para definir segmentos, como "sensibles al precio", "impulsados por descuentos", "gourmets", "usuarios de categoría pesada" y "leales a las marcas"; gracias a ello, se puede probar la respuesta del consumidor a las promociones y los efectos de diferentes precios. Las distintas estrategias regionales de selección se prueban vigilando las respuestas dentro de la tienda. La información también se usa para comunicarse de manera más efectiva con los consumidores. Las promociones se dirigen con mayor precisión; por ejemplo, dirigir las ofertas de alimento para mascotas a los dueños de perros; el correo directo se envía a segmentos específicos, como el de consumidores que se preocupan por una "vida saludable", y si es posible desarrollar los ajustes a las campañas por correo electrónico. También es posible refinar la variedad de productos en las tiendas de acuerdo con los hábitos de compra de los clientes.

Fuente: Mitchell, A. (2002) "Consumer power is on the cards in Tesco plan", *Marketing Week*, 2 de mayo, pp. 30-31; y James, M. (2003) "The quest for fidelity", *Marketing Business*, enero de 2003, pp. 20-22.

Es posible desarrollar el perfil de un cliente incluyendo códigos postales en las direcciones y usando los servicios de una agencia que realice análisis geodemográficos. Después, se dirige el correo a personas con perfiles geodemográficos similares.

El **marketing por bases de datos** se define como un enfoque interactivo que usa medios y canales de marketing dirigidos de manera individual (como correo, teléfono y la fuerza de ventas) para:

a) Proporcionar información a la audiencia meta;
b) Estimular la demanda;
c) Estar cerca de los clientes registrando y almacenando una memoria de clientes, prospectos y los datos de todas las comunicaciones y transacciones, en una base de datos electrónica.[3]

Comúnmente, la información almacenada en una base de datos incluye lo siguiente:

1. *Información de los clientes actuales y potenciales*. Los datos básicos como nombre, dirección y teléfono permiten establecer contacto con el cliente. Esto se complementa con datos psicográficos y de comportamiento. En los mercados B2B es posible incluir información sobre los responsables clave de tomar decisiones y sus criterios de elección.
2. *Información transaccional*. Se almacena información como frecuencia de compra, fecha de la última compra del cliente y cuánto compró de cada categoría de productos. Un análisis cruzado de este tipo de datos con el tipo de cliente puede arrojar un conocimiento del perfil de este último, en particular, cuál es el producto que es más probable que compre. Luego, las comunicaciones se dirigen según los resultados.

3. *Información promocional*. Datos que cubren campañas promocionales realizadas, patrones de respuesta de los clientes, y resultados en términos de contacto, ventas y perfiles se almacenan en una base de datos de marketing.
4. *Información de productos*. Se conserva información relacionada con qué productos se han promocionado, cómo, cuándo y dónde, y las respuestas asociadas.
5. *Información geodemográfica*. Se puede almacenar información acerca de las áreas geográficas de clientes y prospectos, así como de las categorías sociales y los estilos de vida o de negocios a las cuales pertenecen. Al incluir los códigos postales en las direcciones de los clientes y usar los servicios de una agencia que realiza análisis geodemográficos se puede desarrollar el perfil de un cliente. Es posible dirigir el correo directo a personas con perfiles geodemográficos similares.

La importancia del marketing por bases de datos se refleja en sus aplicaciones:

1. *Correo directo*. Es posible usar una base de datos para almacenar información de los clientes para envíos por correo.
2. *Telemarketing*. Una base de datos almacena números de teléfono de los clientes y prospectos. Cuando el cliente llama por teléfono al proveedor se puede conservar la información relevante, incluyendo cuándo debe hacerse la siguiente llamada.
3. *Marketing por lealtad*. De la base de datos puede extraerse un listado de los clientes altamente leales para darles un tratamiento especial, como recompensas por su lealtad.
4. *Planeación de campañas*. La base de datos se usa como fundamento para diseñar campañas congruentes y coordinadas, y mensajes a individuos y negocios.
5. *Marketing por mercados meta*. Como resultado de analizar la base de datos, es posible elegir a grupos específicos de individuos o negocios. Por ejemplo, los datos almacenados por los supermercados acerca del comportamiento de los clientes se usan para enviar promociones especiales a consumidores que tal vez sean receptivos a ellas, como una promoción de vinos dirigida exclusivamente a gente que gusta de ellos.
6. *Sistemas de administración de distribuidores*. Una base de datos fundamenta la información que se suministra a los distribuidores, con lo que es posible vigilar su desempeño.
7. *Marketing para evaluación*. Al registrar las respuestas a las actividades de la mezcla de marketing, las promociones de precios, las ofertas especiales de productos y los mensajes de correo directo, se puede evaluar la efectividad de los distintos enfoques con diferentes consumidores y segmentos de mercado.

11.3 ADMINISTRACIÓN DE UNA CAMPAÑA DE MARKETING DIRECTO

El punto de partida para la **administración de campañas** es el plan de marketing. Esto es, el marketing directo debe estar completamente integrado con todos los elementos de marketing y de la mezcla promocional para constituir una estrategia de marketing coherente. En particular, quienes practican el marketing directo deben comprender cómo se está posicionando el producto en el mercado en términos de su mercado meta (dónde ha de competir) y la ventaja diferencial (cómo ha de competir). Estos aspectos afectarán de manera fundamental a quién se dirige la campaña y los mensajes usados para convencer al consumidor meta de que compre. La figura 11.2 incluye las etapas de la administración de una campaña de marketing directo.

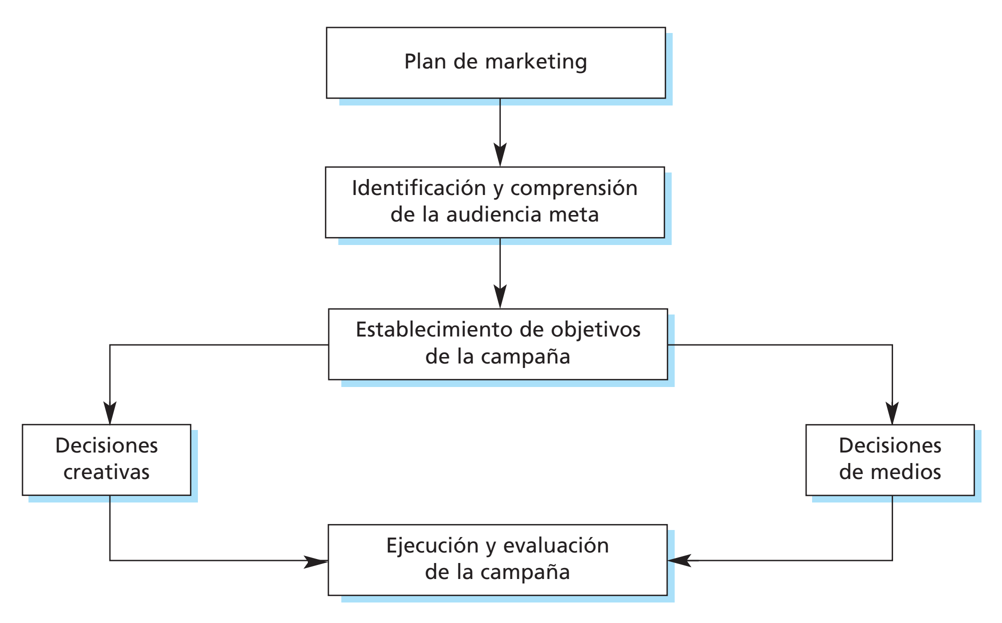


Figura 11.2 Administración de una campaña de marketing directo

Identificación y comprensión de la audiencia meta

La audiencia meta es el grupo de individuos al cual se dirige la campaña de marketing directo. Para los mercados de consumidores la audiencia meta puede describirse usando las variables de segmentación de mercados como edad, género, clase social y estilo de vida. El uso de las bases geodemográficas es de particular importancia para segmentar a los consumidores. Los datos del censo de población se usan para clasificar los hogares de acuerdo con una amplia variedad de variables, como tamaño de la vivienda, número de automóviles, ocupación de los miembros de la familia, tamaño de la familia y antecedentes étnicos. Usando técnicas estadísticas se forman áreas geodemográficas con características similares. ACORN (*Association of Community Organization for Reform Now*), el sistema más conocido de clasificación, describe los diferentes grupos de hogares como prósperos, en expansión, en ascenso, establecidos, aspirantes y en lucha por progresar. Como se identifica cada casa en cada grupo por su código postal, el correo directo se destina a los grupos seleccionados.

Para los mercados de negocios, las audiencias meta se describen por el tipo de organización a la que se desea llegar y el tipo de individuo dentro de cada organización con quien hay que entrar en contacto. La primera decisión estará apoyada por la segmentación basada en variables, como tamaño de la empresa, tipo de industria, grado de centralización de las compras, localización y grado de innovación. Elegir el tipo de individuo dentro de la organización al que debe llegar suele basarse en un análisis de la unidad de toma de decisiones (véase el capítulo 3). Con frecuencia la selección estará basada en el título del puesto.

Una vez definida la audiencia meta, se requiere una lista que se obtiene de una base de datos interna o con el apoyo de un corredor externo. Por ejemplo, en los mercados de negocios, las compañías como Dun y Bradstreet proporcionarán etiquetas adheribles con nombres y direcciones extraídos, según las especificaciones del cliente, para facilitar las campañas de correo directo. Quienes realizan el marketing directo deben estar conscientes de la posibilidad de que las listas de correo o de teléfonos sean obsoletas.

Quienes se dedican al marketing directo también deben comprender el comportamiento del comprador de la audiencia meta. David Ogilvy, un famoso gurú de la publicidad, una vez escribió: "Nunca le vendas a un extraño". Lo que quiso establecer fue la importancia de comprender las necesidades y el comportamiento de compras del mercado meta. En particular, entender las necesidades y los criterios de selección de los individuos identificados ayuda al desarrollo del mensaje. Por ejemplo, si entendemos que el precio es un criterio de selección importante para la audiencia seleccionada, podemos resaltar el valor del dinero para hacer la oferta de marketing directo.

Establecimiento de objetivos de la campaña

Los objetivos de la campaña se pueden configurar de diversas formas:

1. Objetivos financieros, por ejemplo:
   Volumen de ventas y valor
   Ganancia
   Rendimiento sobre la inversión
2. Objetivos de comunicación, por ejemplo:
   Conciencia
   Estimular la prueba
   Posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores
   Recordar y reforzar
3. Objetivos de marketing, por ejemplo:
   Ganar clientes
   Retener clientes
   Buscar nuevos clientes/Investigación de mercado
   Número de pedidos
   Tasa de respuesta (proporción de contactos que responden).

A pesar de la dispersión de los posibles objetivos, es cierto que el marketing directo suele preocuparse más por hacer una venta —por la acción intermedia— que por la publicidad. Vinculado con este objetivo está el hecho de conseguir y retener clientes. En general, conseguir nuevos clientes es más costoso que retener a los existentes.[4] Conservar la lealtad de los clientes tiene la ventaja adicional de que esos clientes leales hacen compras repetidas, recomiendan marcas a sus amigos, ponen menos atención a las marcas de la competencia y, con frecuencia, compran extensiones de líneas de productos.[5] Por lo tanto, los encargados del marketing directo deben poner por lo menos la misma atención para retener a los clientes existentes (y generar ventas de ellos), que para usar herramientas como correo directo y telemarketing con los que crearán nuevos clientes.

Al calcular los recursos que se usarán para crear nuevos clientes, debe usarse el concepto de valor durante la vida. Es una medida de las ganancias provenientes de los clientes durante su vida esperada con una compañía. Cuando el valor durante la vida es alto, es posible pagar la fuerte inversión que implica conseguir clientes; en particular si estos, una vez atraídos, tienden a ser leales. A esto se debe que los bancos realicen fuertes inversiones para atraer a estudiantes que en el corto plazo no representan gran valor, pero que a lo largo de su vida se convertirán en un público muy atractivo.

De igual manera, las compañías ponen mucha atención en la retención de clientes. Este objetivo ha dado lugar a los programas de lealtad, como los esquemas de vuelos frecuentes (líneas aéreas) y las tarjetas de lealtad (supermercados).

Decisiones creativas

Puesto que un objetivo usual de marketing directo es la generación inmediata de ventas, los destinatarios de los mensajes (en particular, por correo directo o telemarketing) necesitan percibir un beneficio claro al responder. Como vimos en el ejemplo del recuadro, el negocio de Direct Line creció estableciendo beneficios reales para el cliente —ahorros sustanciales en costos— que se comunicaron por medio de anuncios de respuesta directa y un esquema de telemarketing altamente eficiente. Para alcanzar su nivel de éxito, las compañías deben elaborar un **resumen creativo** que incluya lo siguiente:

1. *Objetivos de comunicación*. Describen qué espera lograr la campaña, como volumen de ventas y valor, número de pedidos, retención y/o adquisición de clientes y búsqueda de posibles clientes.
2. *Análisis de mercado meta*. Identifica a los clientes meta de manera que el equipo creativo adopte la filosofía de Ogilvy de "nunca vender a un extraño".
3. *Beneficios (y debilidades) de la marca*. Identifica los beneficios para el cliente que crean las características de la marca. Estas últimas pueden vincularse con los beneficios usando frases como "los resultados son" o "significa que". Cualquier ventaja diferencial necesita identificarse con un análisis de las fortalezas y las debilidades de las marcas competidoras.
4. *Desarrollo de la oferta*. Las ofertas potenciales deben probarse antes con la audiencia meta para establecer el atractivo. Esto adopta la forma de pruebas individuales de baja escala o de grupos de discusión. Las ofertas deben estar relacionadas con el precio o tomar la forma de regalos (por ejemplo, alarma para teléfono o radio gratis para la gente que compre el seguro).
5. *Comunicación del mensaje*. En correo directo la oferta puede comunicarse en el sobre y en el contenido. También debe indicarse con claridad a los destinatarios cómo responder. Incluir un número telefónico sin costo y un sobre sin cargo postal puede aumentar las respuestas entre 50 y 125 por ciento.[6] En telemarketing con frecuencia se usa un guión para comunicar los mensajes. Cuando se combina con un software poderoso y la tecnología de la información, puede ser un medio eficiente de comunicación para los consumidores meta.
6. *Plan de acción*. Debe desarrollarse un plan de acción de cuándo se lanzará la campaña, con qué frecuencia y recomendaciones en relación con el medio más adecuado para difundirla. Para las campañas de telemarketing debe decidirse sobre ideas prácticas, como cuántos operadores se requieren y los tiempos.

Decisiones de medios

El profesional que trabaja en marketing directo dispone de una variedad de medios que puede emplear para llegar a las audiencias meta. A continuación se analizan el correo directo, el telemarketing, el marketing móvil, los anuncios de respuesta directa y el marketing por catálogo. Un quinto tipo de medio —Internet— se examinará en el capítulo 12.

Correo directo

El **correo directo** es el material que se envía por correo postal a una casa o un negocio con la finalidad de promover un producto o de mantener una relación existente. Un factor importante en la efectividad de una campaña de correo directo es la calidad de la lista de correo. Las empresas de listas operan con base en la renta o la venta. Como las listas se vuelven obsoletas pronto, suele ser preferible rentarlas. Es posible compilar **listas de consumidores** a

partir de suscripciones a revistas o catálogos, afiliación a organizaciones, etcétera. De otra manera, las **listas de estilo de vida de consumidores** se compilan mediante cuestionarios. El registro electoral también resulta útil cuando se combina con un análisis geodemográfico. Por ejemplo, si una compañía desea dirigirse a familias jóvenes que viven en áreas de casas solas modernas, el registro electoral indica nombres y direcciones de personas que viven en esas áreas.

Las **listas B2B** pueden comprarse a los editores de directorios o a revistas comerciales con listas de suscriptores. Quizá la lista de correo más productiva es la de los clientes de la propia compañía, conocida como **lista interna**. Esto se debe a la relación existente que disfruta una compañía con sus propios clientes. También serían útiles las listas de compradores anteriores que están inactivos, nombres de quienes llaman para preguntar y de las referencias o recomendaciones de los clientes actuales. Es común que una lista interna sea mucho más productiva que una compilada de fuentes externas. El comportamiento de los clientes en relación con los productos adquiridos, la compra más reciente, la frecuencia de compra y el gasto es información que también se puede almacenar en una base de datos interna. La administración del correo directo implica hacer las siguientes cinco preguntas:

Quién: ¿Quién es el mercado meta? ¿En quién queremos influir?

Qué: ¿Qué respuesta se requiere? ¿Venta o datos para hacer investigación de mercado?

Por qué: ¿Por qué deben comprar o hablar para preguntar? ¿Acaso es porque nuestro producto es más rápido, más barato, etcétera?

Dónde: ¿Dónde se les puede localizar? ¿Podemos conseguir la dirección de su casa u oficina?

Cuándo: ¿Cuál es el mejor momento para ponerse en contacto con ellos? Con frecuencia es en el fin de semana para los consumidores, y martes, miércoles y jueves para las personas de negocios. (Los lunes por lo regular se destinan para juntas de planeación, y los viernes por lo general se dedican a terminar el trabajo antes del fin de semana).

Otros aspectos administrativos incluyen un sistema para escribir direcciones y llenar sobres. Las **oficinas de mensajería** ofrecen estos servicios. En caso de envíos grandes, debe notificarse al servicio postal con anterioridad para que puedan programarlos.

El correo directo permite *dirigirse a personas específicas por nombre*. Por ejemplo, si un fabricante de equipos para jardín contrata listas de suscriptores a catálogos de jardinería, podrá dirigirse al grupo específico de individuos que sería más probable que estuvieran interesados en una oferta promocional, en comparación con el público en general. La personalización elaborada es posible y los resultados se miden directamente. Como el objetivo del correo directo es inmediato —una venta o una llamada para preguntar— es sencillo medir el éxito. Algunas organizaciones como *Reader's Digest* (mejor conocida como *Selecciones*) gastan dinero investigando diferentes enfoques creativos antes de emprender envíos por correo a gran escala. Es posible variar factores de manera sistemática, como el tipo de oferta promocional, los encabezados, los elementos visuales y el texto; usando números de códigos en los cupones de respuesta, es posible vincular las respuestas con el enfoque creativo asociado.

La efectividad del correo directo se apoya fuertemente en la calidad de la lista de correo. Las listas deficientes elevan los costos y contribuyen a la crítica de “correo basura”, ya que los destinatarios no están interesados en el contenido del correo. Los costos iniciales son mucho más altos que la publicidad (en términos de costos por miles de personas con las que se hizo contacto), y la respuesta puede ser baja (con frecuencia se cita una tasa de res-

puesta promedio del 2 por ciento). Además de estos costos, está el gasto por establecer la base de datos. En estos términos el correo directo debe verse como una herramienta de mediano a largo plazo para generar negocios repetidos de un grupo de clientes cuidadosamente seleccionado. Un concepto importante es el *valor durante la vida* de un cliente, que es la ganancia lograda sobre las compras del cliente a lo largo de su vida.

En resumen, el correo directo puede ser muy rentable si se dirige a segmentos específicos de la población meta. Sin embargo, sus críticos señalan en su contra las bajas tasas de respuesta, la existencia de correo no deseado, el hecho de que la información personal se vende sin autorización de los clientes, y el que algunas empresas persisten en el envío de correspondencia a pesar de que se les ha pedido que no lo hagan.[7]

Telemarketing

El **telemarketing** es un sistema de comunicaciones de marketing donde se capacita a un especialista en el uso de las telecomunicaciones y las tecnologías de información para realizar actividades de marketing y ventas.

En muchos países se ha tratado de persuadir por teléfono a los prospectos para adquirir productos relativamente costosos, como automóviles, congeladores y contratos de mejoramiento de casas. Los telefonistas trabajan con guiones preparados, diseñados con diferentes enfoques de ventas de acuerdo con las circunstancias del prospecto, las cuales se determinan antes de la plática de ventas. La idea algunas veces es "allanar el camino", pero es un método muy efectivo en costos, y el ejecutivo de ventas elimina gran parte de la "frialdad". Sin embargo, la venta por teléfono es una tarea demandante para el vendedor que intenta persuadir por ese medio de comunicación. Esto se refleja en el término común aplicado para denominar al lugar desde donde se hacen las llamadas: "el cuarto de calderas".

El telemarketing entrante ocurre cuando un prospecto llama por teléfono a la compañía, mientras que el telemarketing saliente tiene lugar cuando la compañía llama al prospecto. La evolución en TI ha afectado a ambas formas. Por ejemplo, Quick Addess es un paquete que permite a las personas de telemarketing manejar llamadas entrantes rápidamente para identificar la dirección y los detalles de la cuenta de quien llama, en un tiempo mínimo de tecleo, al tiempo que asegura su precisión. Se pregunta el nombre y el código postal de la persona que llama (ya sea de la casa o la compañía). Con esto, la dirección correcta aparecerá en la pantalla de la computadora. Si el prospecto desea comprar por teléfono (por ejemplo, usando una tarjeta de crédito), la labor de proporcionar la dirección para el envío se elimina. Esto ha permitido la penetración en áreas como la venta de boletos para eventos deportivos y el teatro. Algunos avances más elaborados en la tecnología de telecomunicaciones permiten identificar a la persona que llama, incluso antes de que el operador conteste la llamada. El número telefónico de la llamada se introduce en la base de datos de clientes y los detalles aparecen en la pantalla del operador antes de que este conteste. Tal servicio, llamado *telefonía integrada*, tiene una gran incursión en el área del servicio a clientes.

La computarización también mejora la productividad en el telemarketing saliente. Grandes bases de datos pueden almacenar información y hacen el acceso fácil para los operadores. Las listas de llamadas se asignan de manera automática a los operadores. Se elaboran los guiones y se almacenan en la computadora para que los operadores tengan acceso rápido y fácil en la pantalla. Los pedidos se procesan también de manera automática y es posible registrar y almacenar las acciones de seguimiento (como llamar en un mes o enviar información). Además, se puede mejorar la productividad con el sistema de marcación automática.

Un avance tecnológico importante es la marcación predictiva, que hace múltiples llamadas salientes desde el centro telefónico. Las llamadas solo se transfieren a los agentes cuando el cliente contesta; de esta forma, se eliminan las llamadas a teléfonos conectados

a contestadoras automáticas, o a líneas ocupadas, máquinas de fax y a lugares donde no contestan. Esto representa una mejora drástica en la eficiencia del centro de llamadas, al proporcionar a los agentes un flujo constante de llamadas. Sin embargo, no hay tiempo para que el personal del centro se prepare para la llamada (tan solo escuchan un sonido y los detalles relevantes aparecen en la pantalla). Esto significa que el personal del centro de llamadas tiene un trabajo muy demandante.[8]

La automatización del telemarketing también permite oprimir una sola tecla para recuperar información crucial, como la historia del cliente y la información o programación de productos. Si el prospecto o cliente está ocupado, los sistemas automáticos reprograman una nueva llamada oprimiendo una tecla.

El telemarketing con frecuencia se realiza desde *centros de llamadas* donde los operadores capacitados aceptan y hacen miles de llamadas al día. Este proceso se describe en el caso para discusión del recuadro.

Telemarketing: Desarrollo de los centros de llamadas

El desarrollo de la actividad de telemarketing ha llevado a una rápida expansión de los centros de llamadas. Son oficinas enormes donde quizás más de 100 personas operan teléfonos haciendo y recibiendo llamadas. Su tarea está apoyada por la automatización; por ejemplo, marcación automática, guiones computarizados, y procesamiento de pedidos o boletos y escritura de direcciones automáticos.

Se capacita al personal para comunicarse de forma efectiva por el teléfono. Quienes manejan llamadas de First Direct, por ejemplo, tienen una capacitación de siete semanas antes de entrar en contacto con los clientes. Algunas compañías como Virgin Direct, la empresa de servicios financieros, solo llaman a clientes que los han llamado antes y están de acuerdo con recibir llamadas. Esto fomenta la confianza y otorga el control al cliente.

Los centros de llamadas también se usan para verificar niveles de servicio. Por ejemplo, Kwik Fit, la cadena de llantas, frenos y mofles, emplea un vasto equipo de telemarketing que llama a sus clientes después de 72 horas de su visita para asegurarse de que el servicio fue satisfactorio. Su personal del centro de llamadas también llama a 5,500 clientes potenciales para su seguro de motores cada tarde, y obtiene los detalles de una base de datos de cinco millones de personas que han usado sus centros de reparación. Aseguran que su tasa de éxito es de una por cada cuatro llamadas.

La tecnología también ayuda a la efectividad de los centros de llamadas. Por ejemplo, el botón de volver a llamar en una página de la Web permite a un consumidor pedir que le llamen del centro de llamadas de una compañía en el día y en la hora que elija. En la actualidad las respuestas de los centros de llamadas no necesariamente son telefónicas. Los sistemas de correo electrónico inteligentes leen e interpretan los mensajes entrantes buscando palabras clave antes de generar una respuesta automática de una selección de respuestas.

Fuente: Miles, L. (2001) "Call centers exploit technology growth", *Marketing*, 18 de octubre, pp. 35-36.

Bell Telephone System of America desarrolló un útil conjunto de guías para manejar llamadas de telemarketing:

1. Identifíquese, usted y su compañía.

2. Establezca una buena relación: esto debe ser fácil, pues ya hizo la investigación acerca de sus clientes potenciales y sus negocios.
3. Haga un comentario interesante (por ejemplo, que tenga que ver con ahorros en costos o una oferta especial).
4. Entregue su mensaje de ventas: resalte los beneficios sobre las características (por ejemplo, el producto le gustará a su personal de producción porque ayudará a superar los tiempos de paro).
5. Supere las objeciones: desarrolle habilidades de técnicas de manejo de objeciones.
6. Cierre la venta: cuando sea apropiado, no tema preguntar (por ejemplo, "¿Le gustaría hacer un pedido ahora?"), o cumpla con otro objetivo (por ejemplo, "¿Puedo enviarle una muestra?").
7. Acuerdo de acción: acuerde una visita de ventas o la siguiente llamada telefónica.
8. Dé las gracias.

Marketing móvil

El **marketing móvil** (envío de mensajes de texto cortos de forma directa a teléfonos móviles) tiene gran éxito. En Gran Bretaña cada mes se envían más de mil millones de mensajes de texto con cargo. Los encargados de marketing detectaron con rapidez la oportunidad de este medio para comunicar, en particular a una audiencia joven. Ahora envían mensajes a clientes potenciales mediante sus teléfonos móviles para promover productos o servicios, como comida rápida, películas, servicios bancarios, bebidas alcohólicas, revistas y libros. Un nuevo acrónimo, SMS (servicio de mensajes cortos, del inglés *short messaging service*), ha aparecido para describir este nuevo medio que está disponible en todos los teléfonos móviles que usan el sistema global para comunicaciones móviles (GMS) y domina la segunda generación (2G) estándar. Las ventajas de este enfoque para el marketing son las siguientes:[9]

- *Efectivo en costos:* El costo por mensaje es de 15 a 25 centavos de libra esterlina (es decir, de $0.25 a $0.40), en comparación con 50 a 75 centavos de libra (esto es, de $0.80 a $1.20) por cada correo directo, incluyendo la producción de impresión y el cargo postal.
- *Personalizado:* Al igual que el correo directo, cada mensaje se envía a individuos, en contraste con el anuncio tradicional.
- *Mercado meta:* Puesto que en muchos países el uso de SMS entre personas de 15 a 25 años de edad es del 86%, y del 87% entre las personas de 25 y 34 años de edad, el marketing móvil tiene un alto potencial como herramienta para llegar a la juventud.[10]
- *Interactivo:* El destinatario puede responder al mensaje de texto, lo que brinda la oportunidad de entablar un diálogo.
- *Desarrollo de relaciones con el cliente:* Establecer un diálogo con los clientes ayuda al proceso de desarrollo de una relación.
- *Tiempo flexible:* A diferencia del correo directo, el marketing móvil puede enviarse a diferentes horas del día, lo que da mayor flexibilidad al intento de llegar al destinatario.
- *Inmediato y mensurable:* Los resultados de una campaña móvil son inmediatos (por ejemplo, el número de personas que aceptan una oferta) y susceptibles de medición.
- *Construcción de bases de datos:* El uso creativo del marketing móvil permite reunir información del consumidor, que es posible almacenar como bases de datos.

Sin embargo, el marketing móvil tiene ciertas limitaciones.[11] Algunas de ellas son las siguientes:

- *Mensajes de texto cortos:* El número de palabras en un mensaje de texto está limitado a 160 caracteres. Los futuros avances tecnológicos quizás eliminen esta restricción.

- *Visualmente no es emocionante:* Los sistemas 2G no permiten los mensajes con imágenes. Aunque los servicios de mensajes multimedia y la tecnología 3G lo permiten, el costo adicional desalienta su uso extendido.
- *Desgaste:* Aunque el marketing móvil todavía es novedad y las tasas de respuesta son buenas, los escépticos argumentan que una vez que pase la moda y los consumidores reciban cada vez más anuncios y mensajes promocionales, la efectividad del medio se desvanecerá.
- *Mercado meta mal establecido:* Al igual que en el caso del correo directo mal dirigido, los mensajes de texto "basura" ocasionan molestia y llevan a una tasa de respuesta baja.

Por el momento, el marketing móvil no solo es aceptable sino también popular. La investigación realizada por la Mobil Marketing Association mostró que el 68% de los consumidores recomendarían el servicio a sus amigos, y el 43% dijo que respondería a los mensajes de manera positiva, quizá visitando el sitio de Internet o viendo un anuncio.[12]

Anuncios de respuesta directa

Los **anuncios de respuesta directa** aparecen en los principales medios como televisión y prensa, pero son diferentes de la publicidad estándar, ya que están diseñados para provocar una respuesta directa, como una solicitud de información, una pregunta o un pedido. Es usual que se indique un número de teléfono sin costo para que las personas interesadas se comuniquen con la compañía. De esta manera, los medios de transmisión se usan para llegar a un gran número de consumidores y el marketing directo se emplea para obtener una respuesta rápida para ambos: los consumidores y la compañía.

La televisión de respuesta directa (TVRD) o compras por televisión, como se le llama en ocasiones, poco a poco gana popularidad y se presenta en muchos formatos. La modalidad básica es la comercial estándar que incluye un número telefónico. Otras variantes son las demostraciones del producto en 25 minutos (que suelen llamarse *infomerciales*) y los programas de ventas que se transmiten en vivo.

En el mundo se promueve una amplia variedad de productos (de entretenimiento, para el hogar, libros, artículos de belleza) a través de los canales que se transmiten vía satélite. Cuatro factores tienden a elevar la probabilidad de la TVRD y su éxito.[13]

1. Productos que requieren una demostración o un servicio que debe explicarse.
2. Productos que tienen un atractivo masivo (aunque los canales de interés único constituyen un medio para anunciar productos especializados).
3. Una promoción efectiva en TVRD debe tener buena calidad televisiva para atraer o mantener el interés de la audiencia meta.
4. En general, una promoción exitosa de TVRD está apoyada por una operación de telemarketing eficiente que puede manejar la respuesta.

Marketing por catálogo

El **marketing por catálogo** es la promoción y venta de bienes mediante catálogos distribuidos por correo a agentes y clientes, o en puntos de venta si el comerciante del catálogo es dueño de una tienda. Por tradición, el marketing por catálogo era una forma de orden por correo, donde los agentes repartían el catálogo entre parientes y amigos que hacían un pedido a través del agente. Un beneficio clave para los clientes fue la facilidad de crédito en pagos semanales. Más recientemente, las compañías como Next dirigieron su

marketing por catálogo a un mercado más alto, con un mercado meta de consumidores ocupados, con recursos que valoran la conveniencia de elegir productos en casa.

Una historia importante de éxito británico es Argos, que desarrolló su negocio por completo sobre el marketing por catálogo. La empresa vende una amplia gama de productos como cámaras, joyería, juguetes, teléfonos móviles, relojes, artículos para el hogar y equipo de jardinería. Un cliente selecciona el producto en casa y luego visita el centro Argos para hacer su compra. El éxito de Argos se basa en esta cómoda forma de comprar, además de los precios bajos, un servicio eficiente y un sistema de inventarios que controla los costos y asegura una baja tasa de faltantes.

El marketing por catálogo representa una forma cómoda de comprar; además, ofrece una amplia gama de productos, precios bajos y, algunas veces, facilidades de crédito. Cuando la operación está centralizada, se evitan los gastos de tener varios centros en distintas ubicaciones. Igual que en Internet, los catálogos no permiten probar los productos antes de adquirirlos (algo importante cuando se va comprar un equipo de sonido o ropa, por ejemplo). Incluso puede haber diferencias en el color que se ve en el catálogo y el del producto cuando se entrega. Esto es un aspecto importante para productos como muebles.

Los catálogos también son importantes en los mercados B2B, ya que actúan como un apoyo de ventas continuo que permite al cliente hacer un pedido de acuerdo con su conveniencia. Cada vez más compañías entran a los catálogos por Internet, que son más fáciles de actualizar y cuya producción es más barata. Los catálogos B2B con frecuencia contienen una vasta cantidad de información, incluyendo especificaciones del producto y precios. Es posible usar las campañas de correo directo y telemarketing para recordar a los clientes que pueden comprar eligiendo a partir del catálogo. Para muchas compañías, como las empresas de componentes y consumibles, que surten productos a otras organizaciones, el catálogo es una herramienta de marketing primordial.

Ejecución y evaluación de la campaña

Una vez que se tomaron las decisiones creativas y de medios se ejecutará el plan de acción. Esto se puede hacer dentro de la compañía o mediante una agencia especialista en marketing directo. La campaña debe evaluarse con los objetivos definidos con claridad, los cuales incluyen:

- Volumen y valor de ventas
- Tasa de respuesta (el porcentaje de contactos que responden)
- El número de llamadas para solicitar información
- El costo por pedido, por llamada y por venta
- El número de clientes nuevos
- El número de clientes existentes que compran de nuevo
- Tasa de conversión de las llamadas para preguntar a ventas
- Tasa de renovación
- Tasa de compras repetidas

La mayoría de estos objetivos miden el efecto inmediato (a corto plazo) de una campaña de marketing directo. Quienes se dedican al marketing directo no deben ignorar el efecto, en términos más perdurables, de una campaña que toma en cuenta el valor durante la vida de un cliente. Una campaña a corto plazo tal vez no parezca rentable, pero cuando se considera el efecto multiplicado por renovaciones y compras repetidas, su valor a más largo plazo puede ser muy positivo.

11.4 CONCLUSIONES

Este capítulo exploró el crecimiento del marketing directo como medio para vender productos y servicios. La actividad de marketing directo ha ayudado a compañías como Direct Line, First Direct y Dell Computers a vender directamente a los clientes sin necesidad de intermediarios, como distribuidores o personal de ventas tradicional. El uso de correo directo y telemarketing está reduciendo la necesidad de las visitas de la fuerza de ventas, en particular, con los clientes pequeños.

La actividad de marketing directo debe planearse de forma cuidadosa para elaborar campañas integradas que aprovechen mejor las herramientas disponibles. Los principales medios incluyen correo directo, telemarketing, anuncio de respuesta directa, marketing por catálogo y por Internet (analizados en el capítulo 12). Estos recursos deben emplearse como parte de un plan basado en la identificación y comprensión de las audiencias meta, los objetivos establecidos de la campaña, las decisiones tomadas en relación con el proceso creativo y el uso de medios de comunicación, así como en la ejecución y la evaluación de la campaña.

Referencias

[1]Smith, P. R. (1993) *Marketing Communications: An Integrated Approach*, Kogan Page, Londres, pp. 240-243.

[2]Murphy, C. (2002) "Catching up with its glitzier cousin", *Financial Times*, 24 de julio, p. 13.

[3]Stone, M., Davies, D. y Bond, A. (1995) *Direct Hit: Direct Marketing with a Winning Edge*, Pitman, Londres.

[4]Rosenberg, L. y Czepeil, J. A. (1983) "A marketing approach to customer retention", *Journal of Consumer Marketing*, 2, pp. 45-51.

[5]Stone, Davies y Bond (1995) *op. cit*.

[6]Roman, E. (1995) *The Cutting Edge Strategy for Synchronizing Advertising: Direct Mail, Telemarketing and Field Sales*, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois.

[7]Benady, D. (2005) "DM puts boot into junk", *Marketing Week*, 17 de febrero, p. 39.

[8]Miller, R. (1999) "Phone apparatus", *Campaign*, 18 de junio, pp. 35-36.

[9]Véase Anónimo, (2002) "Can SMS Ever Replace Traditional Direct Mail?", *Marketing Week*, 26 de septiembre, 37; y McCartney, N. (2003) "Getting the message across", *Financial Times* IT *Review*, 15 de enero, p. 3.

[10]Middleton, T. (2002) "Sending out the Winning Message", *Marketing Week*, 16 de mayo, pp. 43-45.

[11]McCartney (2003) *op. cit*.

[12]Blythe, J. (2009), en Jobber, D. y Lancaster, G., *Selling and Sales Management*, 8a. ed., FT Pearson, Harlow.

[13]Carman, D. (1996) "Audiences dial 'S' for Shopping", *The European*, 4-10 de abril, p. 13.

CASO PRÁCTICO

Botana Foods

Botana Foods descubrió que su marca de papas Botanitas Chips no necesita apoyo de publicidad. ¿Será esto un problema ahora que los supermercados están promoviendo sus propias marcas?

Botanitas Chips fueron las primeras papas "de diseño crujientes" que salieron al mercado a fines de la década de 1980 en el exclusivo segmento de bares de vinos y tiendas *delicatessen*. Ahora están en todas partes. Nunca se anunciaron en televisión, medios impresos o espectaculares, pero las ventas anuales de este tipo de botana son ahora de casi $30 millones.

El mercado nacional de botanas tiene un valor cercano a los $2,000 millones anuales, de los cuales, un tercio corresponde a la papas. Esto se ha conservado estable durante casi 10 años, con la excepción del mercado de las papas horneadas a mano (principalmente de Botana Chips) que tiene un crecimiento del 30% anual. Botana Chips nunca se anuncian, de manera que, ¿cuál es el secreto de su éxito?

Carlos Healy no tenía capital de trabajo cuando fundó Botana Foods en 1978. Él sostenía que los clientes con ingresos suficientes estarían dispuestos a pagar alrededor de $2 por un paquete de papas crujientes. Su idea se convirtió en realidad y desarrolló Botana Chips. Para 1982 eran las únicas papas producidas a mano.

Fernando Ortiz, director administrativo adjunto de Botana Chips, asegura que el crecimiento de la compañía ha sido el resultado directo de no dirigirse al mercado masivo. Considera que "la disciplina financiera es esencial, pero no puede formar la visión y dirección de la compañía. No somos una empresa impulsada por el volumen". Como Botana Foods no cotiza en la bolsa de valores, tiene independencia administrativa para tomar sus decisiones. Con su producto de alta calidad fomenta la lealtad de los clientes. "Nuestros clientes están preparados para pagar por productos *premium*", explica Ortiz. "Son los mejores y prósperos *gourmets*. En general, todavía no tienen hijos o son mayores y los hijos ya se fueron, y quieren comunicarse con inteligencia".

La política de no anunciar era intuitiva, basada en el concepto de que de esta manera las personas "descubrirían" la marca. "Tenemos bastante comunicación con nuestros clientes", afirma Ortiz. "Cualquier empresa con un mensaje como el nuestro tiene que comunicarlo, pero no en el mismo sentido que el comercial de 30 segundos".

Su comunicación estratégica tiene los siguientes componentes:

- El correo directo que se extiende a una base de datos de 40,000 nombres obtenidos de los clientes que se registran en ferias de alimentos, espectáculos locales, conciertos y eventos.
- Un portal de Internet que cuenta con un libro de recetas, un boletín trimestral para quienes lo piden; al igual que un número telefónico 0800 (gratuito).
- Una estrategia de relaciones públicas administrada por profesionales que se especializan en comida y bebida.

Botana Foods desea ventas importantes en los supermercados, pero no necesariamente quiere que estos sean el primer sitio donde los clientes descubran la marca. Originalmente los productos se vendían en las tiendas *delicatessen*, pero ahora se ofrecen en el mercado

en lugares como bares de buen nivel y restaurantes informales como las únicas papas horneadas a mano existentes.

Cuando le preguntaron acerca de la competencia de las marcas del supermercado, Ortiz respondió: "Estamos conscientes de esto, pero creemos que podemos seguir siendo los primeros en calidad e innovación. Nuestros sazonadores son los mejores". La competencia por la intrusión de la marca propia sugiere un enfoque de marketing más intenso que el adoptado por Botana Foods. Con 30% de crecimiento de una empresa que parece satisfecha, ¿qué más puede hacer Botanitas?

El director de planeación en una consultoría en comunicaciones argumenta que aunque las papas horneadas de Botana Foods se perciben como un producto innovador con un diseño de empaque moderno, vivimos en tiempos dinámicos y tendencias que pueden pasar de moda con rapidez. Con Botanitas se ha construido con éxito una relación intensa entre la marca y sus clientes, pero se pregunta qué tan fuerte será el vínculo en dos o tres años. Sugiere desarrollar una comunidad fuerte en línea dentro de un sitio como Facebook, al igual que un programa de la marca en televisión. El consultor rebate que Botana Foods puede crear una secuencia de programas alrededor de su marca de papas crujientes y su mercado meta en la forma de cultura *deli*.

Y agrega: "Asocio Botanitas con el hogar, pero las fiestas o los eventos de Botanitas en lugares de alto perfil resaltarán su papel fuera del hogar y reforzará la relación de forma moderna. Se verá que Botanitas es una parte de la vida de las personas en tanto que refleja la forma como viven. La gente es inteligente, ve detrás de la marca y observa que no es una corporación grande, sino un equipo pequeño que cree en lo que hace. Esa es una cualidad comercializable".

Ortiz no parece convencido cuando dice: "Existe potencial en un mensaje más dirigido, pero pensamos que no es un mensaje suficientemente rico. Nosotros comunicamos mucha información, pero cuanto más dejamos de buscar volumen en la actividad promocional, mayor será la aceleración en el crecimiento. Hemos visto un crecimiento orgánico real. Si hay personas apasionadas acerca de los productos naturales o la ética de la compañía, se convierte en una red natural".

Fuente: Adaptado de Wynn, S. (2002) "Crisp Growth Without Paying for the Ads", *Management Today*, mayo, pp. 70-72.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué punto de vista es más convincente, el del consultor o el de Ortiz? Dé razones para justificar su respuesta.
2. Sugiera maneras en las que Botana Foods pueda vencer la amenaza de las marcas propias, con una referencia específica al marketing directo.
3. ¿Cómo puede Botanitas sostener o, incluso, aumentar su 30% de crecimiento anual?

CASO PRÁCTICO

¿Me recibes?

Los mensajes de texto (mensajes breves enviados mediante un teléfono celular) son un fenómeno del siglo XXI y representan un medio de comunicación completamente nuevo, adecuado para un milenio también nuevo. Fue en 2001 que el mensaje de texto inició su despegue. Los teléfonos celulares se volvieron accesibles para una audiencia joven y, a pesar de las creencias de que no se volverían populares, el crecimiento en el número de mensajes enviados ha sido astronómico. Sólo durante diciembre de 2001, se enviaron 1.3 millones de mensajes entre las cuatro redes de comunicación implicadas.

Los mercadólogos nunca han sido lentos para descubrir las posibilidades en un nuevo medio de comunicación, en particular, uno tan popular entre el segmento más joven del mercado. Ahora, los mercadólogos envían mensajes a clientes probables a sus teléfonos celulares; es una manera de llegar directamente a una audiencia potencialmente lucrativa. Un nuevo acrónimo ha aparecido para integrar el nuevo medio, y ahora SMS (*short messaging service*, servicio de mensajes cortos) se usa para promover películas, comida rápida, barras de chocolate, e incluso, libros.

Por supuesto, si estuviéramos hablando de anuncios de una vía, las protestas públicas lo hubieran hundido sin rastro en unas semanas. Es razonable suponer que los mensajes de texto no solicitados serían tan molestos como el correo electrónico *spam*. Los responsables de marketing no han olvidado la lección de los correos basura, de manera que el sistema SMS opera como cualquier otro método de correo directo, al permitir la interacción con los destinatarios. Los profesionales de SMS se esfuerzan para asegurar que no envían mensajes *spam*. Están preparados para vigilar los sistemas con la finalidad de eliminar fraudes que dañen la confianza del cliente. Un factor útil es que el mensaje de texto es pagado por quien lo envía, lo cual hace que enviarlos de manera indiscriminada sea una operación costosa.

En muchos países, a partir del año 2000 está reglamentado que el marketing debe ser un sistema de aceptación opcional, lo que significa que es necesario obtener la autorización de las personas para enviarles mensajes. El primer punto de contacto con frecuencia es un dispositivo de ganancia instantánea, donde la respuesta mecánica es un mensaje de texto. El dueño del teléfono, al responder, da permiso para que el marketing por SMS responda mediante un texto; así se elabora una "lista de correo" de manera más o menos tradicional. Otra forma de conformar la lista es publicar anuncios en revistas, invitando a los lectores a unirse al Pop Text Club. Al unirse al club, los miembros recibirán mensajes de texto acerca de grupos musicales, recitales y los últimos discos de los cantantes que les interesen.

Desde el punto de vista del destinatario, las ventajas son evidentes. Los mensajes en sí no tienen costo (a menos que se desee responder) y se pueden leer en un momento conveniente. La naturaleza breve del mensaje también es una ventaja: en comparación con el correo promedio que incluye varios miles de palabras de impresión en tipografía diminuta, un mensaje de 160 caracteres (máximo) es refrescante. Uno de los líderes latinoamericanos de la industria tiene tanta confianza en la aceptabilidad del medio, que está planeando introducir un grupo de primera calidad de clubes de texto que cobraría al destinatario por cada mensaje recibido. Es evidente que los miembros de estos clubes saben a qué se unen, pero para los encargados de marketing tradicional, la idea de que alguien esté preparado para pagar por recibir mensajes debe parecer extravagante.

La investigación muestra, sin embargo, que los SMS no solo son aceptables sino también populares. La investigación realizada por una agencia experta mostró que al 68% de los individuos que respondieron les gustaría recomendar el servicio a sus amigos; el 43% dijo que daría una respuesta positiva al mensaje, quizá visitando el sitio de Internet o viendo un anuncio.

En la actualidad, el sistema es puramente táctico, debido a las limitaciones del tamaño de pantalla y la calidad de la imagen. Los avances tecnológicos contenidos en los aparatos de la tercera generación (3G) significan que las campañas estratégicas de desarrollo de marca se volvieron factibles durante 2003 y 2004. Mientras tanto, quienes envían mensajes SMS están contentos con usar el sistema para campañas de marketing específicamente dirigidas.

Fuente: Escrito por Jim Blythe, profesor adjunto de marketing, Universidad de Glamorgan.

Preguntas para discusión

1. ¿Por qué alguien estaría dispuesto a pagar por recibir SMS de marketing?
2. ¿Qué tipo de mensajes estratégicos podrían enviarse en el futuro?
3. ¿Qué factores podrían reducir la aceptabilidad del SMS para los clientes?
4. ¿Qué explica la respuesta tan positiva al sistema de SMS?
5. ¿Qué tipo de compañía se beneficiaría más con el SMS?
6. ¿Qué dice la legislación de su país en relación con el tema de que el marketing debe ser un sistema de aceptación opcional?

Preguntas de examen

1. Compare las fortalezas y debilidades del correo directo y el telemarketing.
2. ¿Qué es una base de datos de marketing? Explique los tipos de información que se registran en una base de datos.
3. ¿Cuáles son las etapas para administrar una campaña de marketing directo? ¿Por qué es importante el concepto de valor durante la vida de un cliente cuando se diseña una campaña?

12 Internet y las aplicaciones de tecnología de la información (TI) en ventas y administración de ventas

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Comprender cómo una variedad de desarrollos de tecnología de la información (TI) han alterado las funciones de ventas y administración de ventas.
2. Apreciar que el futuro desarrollo de TI continuará dando forma a estas funciones de ventas en la próxima década.
3. Apreciar la manera en que las grandes organizaciones manejan las compras usando una variedad de medios electrónicos.
4. Comprender de qué forma las pequeñas y medianas empresas (PYMES) pueden usar la tecnología de Internet para promover y vender sus productos.
5. Conocer la forma en que la tecnología de la información puede dar lugar a la administración de las relaciones con el cliente (ARC).
6. Comprender cómo se usa el software de automatización de la fuerza de ventas (AFV) para apoyar a la función de ventas en muchas organizaciones.

CONCEPTOS CLAVE

- administración de la relación con el cliente (ARC)
- automatización de la fuerza de ventas (AFV)
- calidad de las relaciones con el cliente (CRC)
- comercio electrónico (*e-commerce*)
- efectividad de la fuerza de ventas
- intranets y extranets
- promoción electrónica
- tecnología de la información (TI)

Los avances en la tecnología de la información (TI) en general, y de la tecnología Web o de Internet en particular, han tenido profundos efectos tanto en la manera de vender productos como en la naturaleza de la venta y las actividades de administración de ventas. Este capítulo comienza con un examen de la cambiante naturaleza de la fuerza de ventas como resultado del incremento en el uso de la información y las tecnologías inalámbricas. Después, analizaremos el comercio electrónico (*e-commerce*) y la naturaleza de las ventas y adquisiciones electrónicas. El capítulo continúa con un estudio del uso de la automatización de la fuerza de ventas, antes de proceder a un examen más detallado del uso de la tecnología de la información y sus aplicaciones para apoyar y administrar la función de ventas.

12.1 LA NATURALEZA CAMBIANTE DE LA FUERZA DE VENTAS

Perspectiva del practicante de ventas

La **tecnología de la información (TI)**, Internet, el comercio electrónico (*e-commerce*) y las tecnologías móviles e inalámbricas (*wireless*) tienen un efecto importante en la productividad y en la administración de la fuerza de ventas. El grado en que estos desarrollos tecnológicos han afectado los trabajos del personal de ventas se hace evidente en el caso de un administrador de cuentas en una importante compañía que se describe en el siguiente recuadro.

Experiencias de un practicante de ventas

En los últimos 15 años la tecnología de la información (TI) ha explorado con rapidez casi todas las rutas posibles de nuestras vidas sociales y laborales, desde el surgimiento de los cajeros automáticos hasta las computadoras personales, los electrodomésticos y la cantidad de información almacenada acerca de nosotros como individuos siempre que hacemos una transacción.

Durante mis 10 años de experiencia en ventas de campo han ocurrido muchos cambios. Daré unos cuantos ejemplos de cómo han cambiado los métodos de comunicación y cómo se han desarrollado métodos más eficientes de operación.

Primero, no hace mucho que casi toda la comunicación se hacía por teléfonos de líneas fijas y por correspondencia. A esto siguieron el fax y los localizadores. Después llegaron los teléfonos móviles y el correo electrónico; gracias a estos recursos tecnológicos, la comunicación entre las personas de negocios se volvió casi instantánea.

Segundo, en el ámbito de un representante de ventas tradicional, la generación de cartas para confirmar acuerdos, informar cotizaciones, etcétera, y su envío a través del servicio postal con frecuencia tomaba varias semanas; ese era el lapso que había que esperar para concluir una transacción de negocios sencilla. Todo esto ha sido sustituido primero por el fax y ahora por el correo electrónico y las compras por Internet. Además, el rol de la secretaria se ha vuelto obsoleto en todo esto, ya que la mayoría de los representantes de ventas generan sus propias cartas a partir de plantillas estándar y software para cotizaciones.

Experiencias de un practicante de ventas (*continuación*)

En las transacciones de compras puras, los clientes producen sus propias cotizaciones especificando ciertos criterios en un sistema de compras basado en Internet. Se llenan los diferentes campos y el sistema genera, automáticamente, una cotización que tiene obligatoriedad jurídica para la compañía.

Dentro de la industria de ventas han ocurrido muchos cambios gracias a la tecnología. En el pasado, el conocimiento era poder y el ejecutivo de ventas o el ingeniero de ventas sabían casi todo acerca del cliente con el que se relacionaban. Con frecuencia, los registros de los clientes se completaban al azar y los "tratos o acuerdos" podían ser verbales o tener una corrección verbal. Esto era una causa potencial de conflicto, en particular, cuando había rotación de personal. En promedio, las personas cambian cada tres años en su rol típico de ventas industriales.

Con la introducción de la TI, las *laptop* y los PDA (asistentes digitales personales o *palm*), gran parte de esta información ahora está disponible no solo para el personal de ventas y sus gerentes, sino para cualquiera dentro de la compañía que requiera estar al tanto de los acuerdos tomados previamente con el cliente (por ejemplo, servicio al cliente, apoyo técnico, finanzas y logística).

Una ventaja importante es que cualquier contacto con el cliente se registra en un archivo, de manera que todos tienen la información de conversaciones, comentarios y ofertas realizadas. Estos sistemas son cada vez más comunes, en particular en empresas grandes que tratan de administrar la información de sus clientes con más eficiencia y menos dependencia de la memoria o los registros en papel.

La administración de la relación con el cliente (ARC) es ahora común en un amplio rango de áreas relacionadas con las ventas, incluyendo bancos, ventas industriales, catálogos e incluso empresas de taxis, donde se lleva registro de todas las transacciones previas, las indagaciones, los perfiles de compras y otras formas de comunicación. En los sistemas más complejos es posible registrar detalles de las preferencias de diversión del cliente, los aniversarios familiares, el gusto o disgusto por mascotas, lo que ayuda a crear una relación más familiar entre los individuos y el proceso de ventas.

La creencia, cuando se aplica correctamente, es que el cliente puede ponerse en contacto con la compañía o ser localizado por esta casi sin dificultades. Muchos empleados de la organización pueden resolver preguntas acerca de facturas, aspectos técnicos y cotizaciones. Sin embargo, toda esta información necesita recopilarse, introducirse y administrarse, y el peso de esta tarea con frecuencia recae en el representante de ventas de campo, quien a la vez conserva la responsabilidad de obtener órdenes de compra.

Estos sistemas de ARC ofrecen grandes ventajas al administrar a los clientes e identificar microsegmentos dentro de la base total de clientes para las campañas y promociones de marketing específicas. Ahora, los sistemas son capaces de identificar y crear: 1. estados de pérdidas y ganancias reales sobre cuentas individuales, y 2. la eficiencia con la cual el representante de ventas y la compañía como un todo manejan a cada cliente individual.

En efecto, un cliente puede ser calificado no solo sobre la base tradicional de generación de ingresos, sino también sobre la ganancia neta real generada. Esto toma en

Experiencias de un practicante de ventas (*continuación*)

cuenta el nivel de servicio requerido para mantener el negocio, desde las visitas de ventas hasta los servicios técnicos, los descuentos y todos los pequeños obsequios que con frecuencia se dan para lograr la venta inicial, pero que luego continúan como un costo para la compañía durante años.

La ventaja de este mecanismo es que los recursos costosos no se agotan con el cliente pequeño o el difícil, sino que están disponibles para los que en realidad son la parte vital de la compañía. También permite al ejecutivo de ventas presentar una oferta de servicio (o la escala de la oferta) a los clientes individuales, la cual estará en proporción con el valor actual y potencial de estos para la organización como un todo. Todo ello requiere de mucha confianza por parte de la compañía, pues el ejecutivo de ventas necesita conocer la rentabilidad de las cuentas y las líneas de productos. Sin embargo, la ventaja potencial de que el ejecutivo de ventas maneje su área como su propio negocio y sienta que el negocio es más que solo una venta de una oferta en un momento en particular ha probado su valor dentro del ámbito de las ventas como un valor agregado.

La mayor eficiencia de los recursos de ventas que usan estos tipos de sistemas de TI está probada en el campo; sin embargo, conllevan un nivel de responsabilidad y una carga de trabajo adicionales.

En resumen, la tecnología en todas estas facetas ha repercutido fuertemente en el entorno de trabajo actual. En algunos casos ha sustituido a las personas; en otros, ha ayudado no necesariamente a reducir la carga de trabajo global, sino a aumentar el tiempo dedicado a actividades redituables, reduciendo el tiempo de tareas banales e incrementando las eficiencias.

El día tiene un número inmutable de horas, y es responsabilidad de cada compañía y de sus empleados encontrar y utilizar métodos, dispositivos y tecnologías que les permitan trabajar con agilidad en el entorno actual.

Fuente: Opiniones de Paul Miller, gerente de cuentas nacionales, BP Castrol Ltd. Parte de BP Amoco Plc.

La descripción de Paul Miller es típica de los cambios que han ocurrido en las ventas y la administración de ventas en la última década y media. El aumento en la adopción de TI en ventas durante este periodo ha sido fenomenal y ha tenido efectos en casi todos los aspectos de la vida del personal de ventas. Para los empleados de mayor edad, el cambio a TI y la era intensiva de la información ha sido una jornada difícil. Para los más jóvenes, los cambios que posiblemente ocurran en la próxima década quizá sean igual de drásticos, conforme las tecnologías continúen madurando y evolucionen, y a medida que el papel del ejecutivo de ventas se adapte para estar acorde con los cambios tecnológicos.

La revolución inalámbrica (*wireless*) y la "movilidad"

Durante la década pasada una de las tendencias más significativas fue el movimiento hacia la tecnología inalámbrica (*wireless*), que libera al representante de ventas de su escritorio y le da mayor libertad para dedicar tiempo a los clientes. Con frecuencia pensamos

en las "herramientas del oficio" como el automóvil, el celular (o el dispositivo omnipresente, BlackBerry) y la computadora, pero Signorini[1] ayuda a dar cierta estructura a estos dispositivos de "movilidad", al definir cuatro áreas en las que caen la mayoría de estas aplicaciones de datos inalámbricos:

- *Ventas de campo:* Incluyen el inventario de productos y los sistemas de fijación de precios, acceso a la información de la cuenta del cliente y pedidos en tiempo real.
- *Oficina móvil:* Incluye correo electrónico, administración de información personal (AIP), acceso a intranet corporativo y sistemas de recursos humanos.
- *Administración de flotilla:* Las soluciones incluyen aplicaciones de despacho para compañías de mensajería, sistemas de programación de llamadas para taxis y camionetas, aplicación de seguimiento de localización para administrar la utilización de grandes flotas de camiones, sistemas de rutas y trazado de mapas.
- *Servicio de campo:* Incluye la programación de las órdenes de trabajo en la industria de servicio y reparación; acceso a los registros del cliente e información en el sitio; aplicaciones de servicios financieros, como manejo y evaluación de quejas de seguros, y acceso a bases de datos nacionales mientras se está de viaje.

A continuación se analizarán las primeras dos aplicaciones con más detalle.

Ventas de campo

Las ventas de campo constituyen la tecnología inalámbrica de mayor uso, responsable de más de un cuarto de todas las aplicaciones en las organizaciones grandes.[2] La tecnología de ventas inalámbricas suele usarse de tres maneras:

- El representante de ventas tiene una *laptop* que se puede sincronizar con la oficina principal.
- El ejecutivo de ventas usa un asistente digital personal (PDA) que transmite información comercial y recibe reportes de ventas de la oficina principal.
- Es posible combinar muchas de las capacidades anteriores en un solo dispositivo de mano que también puede actuar como teléfono (*Smartphone*).

Los gerentes de ventas con frecuencia se encuentran con un dilema desconcertante al decidir cómo equipar a sus ejecutivos de ventas de campo. Aunque los PDA son menos costosos que las *laptops*, es probable que el costo total por ejecutivo de ventas siga aumentando conforme se introduzcan más aplicaciones de tecnología móvil. Si los representantes conservan sus *laptops* en lugar de reemplazarlas por un PDA o un BlackBerry (véase más adelante), el costo sin duda aumentará. También existe el potencial de costos más altos asociados con la inmadurez relativa de algunas de las tecnologías y estándares fundamentales.

La oficina móvil

La oficina móvil se convirtió en una realidad a mediados de la década de 1990, cuando de forma rutinaria se equipaba a los ejecutivos de ventas con un teléfono móvil y una *laptop*. En esos días había pocas aplicaciones de ventas o de oficina robusta y los representantes estaban mal capacitados para usarlas. En 1998 se lanzó el primer BlackBerry (véase el siguiente recuadro) que hizo realidad el acceso móvil al correo electrónico. Hoy, una combinación de *laptops* ligeras y una amplia variedad de PDA y teléfonos móviles hace posible que el representante de ventas permanezca en su ruta sin tener que ir a la oficina, excepto para asistir a las rutinarias juntas de la administración de ventas.

¿Crackberry o Brickberry?

El ubicuo dispositivo de comunicación móvil BlackBerry fue creado por Research in Motion (RIM), una compañía canadiense con base en Waterloo, Ontario. RIM fue fundada en 1984 por un par de estudiantes de ingeniería. RIM fue el primer desarrollador de tecnología de datos en Norteamérica y creó varios productos inalámbricos, incluyendo dispositivos para puntos de venta, radio módem y el primer localizador que permitía mensajes de dos vías.

En 1998 RIM produjo un asistente digital que podía manejar correo electrónico, contactos y calendario con un teclado QWERTY integrado. RIM formó sociedades con varias empresas de telefonía móvil y muchas compañías de software y hardware.

El siguiente año lanzó un teléfono con correo electrónico llamado BlackBerry junto con un sistema de sincronización de correos con Microsoft Exchange. Este sistema proporcionaba el conducto entre el PDA inalámbrico y la bandeja de entrada de Exchange, con contactos y calendario, colocando el *e-mail* de negocios en las manos de los representantes de ventas en movimiento. El nuevo contenido en la bandeja de entrada se "empujaba" al BlackBerry, manteniendo actualizado al personal de ventas.

RIM continúa creciendo y mejorando la marca BlackBerry, que se ha ganado muchos sobrenombres, como *Crackberry* (como tributo a la aparente adicción de los usuarios por sus dispositivos) y *Brickberry* (por la forma poco elegante de los primeros teléfonos inteligentes BlackBerry).

Fuente: "A brief history of the Blackberry", Mojave Media Group, octubre de 2008 (www.brighthub.com/office/collaboration/articles/8041.aspx).

12.2 COMERCIO ELECTRÓNICO Y ADQUISICIONES ELECTRÓNICAS

Mientras que el papel del ejecutivo de ventas se ha transformado considerablemente, también ha habido cambios significativos en la manera como se realizan las ventas y las adquisiciones, en particular, entre las grandes organizaciones y sus proveedores. Los ambientes negocio a negocio (B2B) y la naturaleza del comercio electrónico, o *e-commerce*, sin duda han sufrido una revolución en los años recientes.

El comercio electrónico y el comercio negocio a negocio (B2B)

El término **comercio electrónico** (*e-commerce*) se refiere a cualquier venta o actividad comercial que se realiza a través de una red electrónica. En la actualidad, el *e-commerce* es sinónimo de comercio de negocio a negocio (B2B, a diferencia de su contraparte llamada comercio de negocio a consumidor, B2C). Aunque la primera ola de crecimiento del comercio electrónico fue en el dominio de B2C, el área de B2B es ahora entre cinco y 10 veces más grande.[3]

El *e-commerce* se presenta en muchas modalidades diferentes. Por muchos años el intercambio electrónico de datos (IED) permitió a las compañías realizar pedidos y facilitó a los proveedores el envío de facturas de manera electrónica. Sin embargo, el crecimiento del uso de Internet ha logrado una expansión correspondiente del *e-commerce* por este medio. El estudio de caso en el siguiente recuadro analiza la manera en que el comercio electrónico ha contribuido al éxito de Federal Express, Cisco, Dell y GE. Esto no debe llevar a nadie a creer que el éxito mediante Internet está garantizado. Por cada historia de éxito, hay cientos de costosos fracasos en este tipo de comercio. Un diseño inadecuado del sitio Web, la renuencia a realizar transacciones por un nuevo medio, problemas con la adopción de estándares comunes, dificultades con la integración de los sistemas de computación de apoyo/respaldo y el temor por la inseguridad son barreras que entorpecen la rápida adopción del comercio electrónico por los consumidores y los negocios.

El comercio electrónico en acción

El comercio electrónico basado en Internet comenzó a mediados de la década de 1990, cuando compañías como Federal Express, Cisco, Dell y GE comenzaron a centrarse en las ventas, el servicio a clientes y las adquisiciones en línea. Estas compañías reconocieron las ventajas de Internet como una alternativa más flexible que el intercambio electrónico de datos (IED). Les permitía expandir su comercio a organizaciones más pequeñas y, ahora, las transacciones comenzaron a fluir en la red. La terminología también cambió; las personas comenzaron a usar términos como *e-business* (negocio electrónico), *e-commerce* (comercio electrónico) y *business to business* o B2B (negocio a negocio), conforme el uso de Internet aumentó como mecanismo para utilizar la red.

En América Latina, Chile ha experimentado un importante crecimiento en el comercio electrónico, lo que permitió efectuar ventas al menudeo por $500 millones durante 2010. Esto, gracias a la penetración de Internet en la población chilena y a una mayor confianza de los usuarios en su uso. El monto de las ventas proyectadas para 2010 —frente a los $250 millones logrados en 2006— sitúa a Chile como uno de los mercados más dinámicos de la región en este segmento. Sin embargo, todavía está lejos de Brasil, que en 2010 movió más de $500 millones a través del comercio electrónico, de Argentina, cuyas transacciones alcanzaron los $801 millones, y de México, que alcanzó los $735 millones. El crecimiento en este mercado —que hace una década movía menos de $20 millones al año— tiene que ver con la alta penetración de Internet (hay más de 8.36 millones de usuarios en Chile), las mejoras en cuanto a seguridad y el aumento en la oferta. A lo anterior también se suma un mayor poder adquisitivo de las personas.

Las perspectivas regionales son alentadoras. Para 2010 se espera un crecimiento del 27% en las ventas online en América Latina, y se calcula que estas se tripliquen en 2014. A nivel regional, en 2009, el mercado de venta al menudeo por Internet llegó a $7,048 millones.

Fuente: Adaptado de O'Connor, J., Galvin, E. y Evans, M. (2004) *Electronic Marketing —Theory and Practice for the 21st Century*, Pearson Education, Londres; con información de www.americaeconomia.com

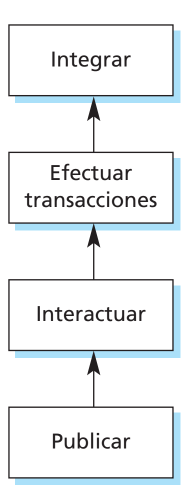


Figura 12.1 Cuatro niveles de e-commerce

El *e-commerce* puede tener lugar en cuatro niveles (véase la figura 12.1).

Nivel 1: Publicar

Este nivel implica la difusión de información hacia el cliente de manera electrónica. Es una comunicación en un sentido que puede incluir informes anuales, comunicados de prensa, información sobre productos y servicios, oportunidades de reclutamiento y publicidad. Algunas veces recibe el nombre de "boletín electrónico"; es un poco más que el establecimiento de la presencia en línea y tiene poco que ver con la venta.

Nivel 2: Interactuar

El siguiente nivel se refiere a la participación interactiva con el usuario en Internet. Por ejemplo, el sitio Web de Dell brinda servicios de apoyo técnico en línea, que incluyen vínculos al correo electrónico para los representantes de apoyo técnico. De nuevo, esto tiene poco que ver con la venta, pero ofrece un nivel adicional de funcionalidad en comparación con el nivel "publicar".

Nivel 3: Efectuar transacciones

El tercer nivel de *e-commerce* permite comprar y vender todos los bienes y servicios por Internet. Llegar a este grado es costoso en términos de la inversión inicial y, aunque los costos de operación deberán ser menores que para las formas tradicionales de hacer negocios, los costos deben impulsarse hacia abajo en otras áreas del negocio para obtener ahorros en costos globales.

Nivel 4: Integrar

En el nivel más alto del *e-commerce* se logra la integración del sistema de cómputo y los procesos comerciales para crear una relación formal fuerte. Esto quizás incluya el establecimiento de una extranet B2B, que es una red electrónica que vincula a las compañías con

sus socios. Las extranets permiten que los socios intercambien información como la relacionada con pedidos, entregas y facturación en un entorno seguro. Por ejemplo, la extranet de Mobil permite a la compañía petrolera recibir pedidos de 300 distribuidores en todo el mundo.

Un ejemplo práctico de nivel 3: eBay y Amazon

Operar en los niveles 1 y 2 es poco costoso. De hecho, las compañías que desean *vender* por Internet y no solo *comercializar* sus productos deben moverse al nivel 3, que es significativamente más costoso. No obstante, existen formas para que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) limiten la inversión. Ambos gigantes de Internet, eBay y Amazon, ofrecen un mecanismo para que las PYMES establezcan sus propias operaciones de ventas en la Web. Por poco dinero ($13) al mes, eBay puede establecer una "tienda básica".[4] La oferta de Amazon's WebStore es un poco más costosa, pero permite a los vendedores operar en línea siguiendo cinco pasos sencillos.[5]

1. *Establezca su cuenta*. Siga las instrucciones rápidas y sencillas para establecer su cuenta de WebStore. En minutos tendrá acceso a una solución personalizada que subirá su sitio y estará listo ¡hoy mismo!
2. *Diseñe su sitio Web*. Tome unos minutos para personalizar su WebStore con una de las plantillas de uso fácil o use la opción de un clic para crear y lanzar su WebStore en minutos.
3. *Suba su inventario de productos*. Use nuestra aplicación de herramientas basadas en Internet, que puede descargar desde su computadora o archivos de texto para subir sus productos y el inventario a su WebStore. Con muchas opciones, es rápido y fácil colocar su catálogo completo en su tienda electrónica.
4. *Cambie su dominio para que apunte a su WebStore.* Solo siga la guía paso a paso para registrar el nombre de su dominio de su nueva tienda electrónica. ¿No tiene un nombre de dominio? No hay problema, su sitio estará disponible al público en una dirección Web Amazonprovided o puede comprar un nombre de dominio con cualquier registrador.
5. *Comience a vender en su WebStore*. Una vez que su dominio señale su tienda de Internet, está listo para vender. De aquí, es posible usar nuestras herramientas de marketing para ayudarlo a que sus clientes lo vean.

Un ejemplo práctico de nivel 4: Raytheon

Mientras que eBay y Amazon ofrecen una solución barata y agradable para vender en línea, casi todas las organizaciones grandes han desarrollado y administrado sus propios sistemas de Internet, y han integrado estos sistemas a sus propios sistemas internos de ventas, entregas y contabilidad.

Examinaremos un caso específico como ejemplo del nivel más alto de *e-commerce* electrónico en acción (nivel 4: integrar). Raytheon, una de las compañías de defensa más grandes del mundo, también ha sido una de las que han tenido mejor visión del futuro en términos de su adopción del comercio electrónico. Durante años, Raytheon tuvo vínculos a través del IED con sus proveedores, pero conforme la compañía se integró a la era de Internet, encontró que había desarrollado una variedad cada vez más compleja de mecanismos

para hacer negocios electrónicos con sus socios comerciales. Para 2008, los socios comerciales podían tener una relación de *e-commerce* con Raytheon de varias formas. De hecho, el sitio Web de Raytheon (www.raytheon.com) establece que "se exhorta a proveedores y otros socios comerciales a trabajar con Raytheon en el desarrollo de una relación comercial electrónica". El software de comercio electrónico permite transferir datos entre Raytheon y sus socios comerciales sin intervención manual, lo cual quizás haga la transacción más lenta (véase www.raytheon.com/connections/supplier/commerce/index.html).

La importancia acerca del *e-commerce* de Raytheon no recae tanto en la tecnología en sí, sino en el hecho de que los ejecutivos de ventas que le venden a Raytheon o a organizaciones grandes similares se encontrarán operando a través de una plataforma de adquisiciones electrónicas similares o, simplemente, **adquisición electrónica (*e-procurement*)**. Los ejecutivos de ventas no solo necesitan estar familiarizados con los sistemas de adquisición electrónica, también tendrán que adaptarse a los nuevos roles conforme cambie la naturaleza de la relación entre vendedor y comprador, y el proceso completo de adquisición y ventas siga evolucionando.

Una aplicación relacionada, con la cual el representante de ventas debe lidiar, es el sistema de administración de relaciones con el cliente (ARC) que hoy se ha convertido en omnipresente en la mayoría de los negocios (grandes o pequeños).

Administración de las relaciones con el cliente

La **administración de las relaciones con el cliente (ARC)** es un término que se utiliza para designar las metodologías, tecnologías y capacidades de comercio electrónico usadas por las empresas para manejar sus relaciones con los clientes.[6] En particular, los paquetes de software para ARC ayudan a la interacción entre el cliente y la compañía, permitiendo que la empresa coordine sus comunicaciones para presentar al cliente un mensaje y una imagen unificados. Los vendedores de ARC ofrecen una variedad de servicios de TI que incluyen centros de llamadas, análisis de datos y administración del sitio Web. Un principio básico detrás de la ARC es que el personal de la compañía debe tener "un solo punto de vista" de cada cliente.[7] Como los clientes ahora usan varios canales con más frecuencia, pueden comprar un producto a un representante de ventas y otro en un sitio Web. Sin duda, un sitio brinda información del producto, la cual se usa para hacer la compra a un distribuidor. Las interacciones entre el cliente y la compañía quizá tengan lugar mediante una combinación de algunos de los siguientes aspectos o incluso todos ellos: fuerza de ventas directa, centros de llamadas, sitios Web, *e-mail* y servicios de fax, o de distribuidores. Por lo tanto, lo que es crucial es que sin importar cómo un cliente se ponga en contacto con una compañía, el personal de primera línea debe tener acceso instantáneo a los mismos datos del cliente, sus detalles y sus compras anteriores. En general, esto significa la consolidación de muchas bases de datos (que conservan los departamentos individuales de la compañía) en una base de datos centralizada con acceso de todo el personal relevante, en una pantalla de computadora.

Aunque el término ARC es relativamente nuevo, las ideas y los principios que lo fundamentan no lo son. Los negocios han practicado desde hace mucho alguna forma de administración de relaciones con el cliente. La diferencia con la ARC actual es que las compañías han incrementado la oportunidad de usar la tecnología y manejar relaciones uno a uno con un gran número de clientes. Esto se facilita con los servicios de compañías como Seibel (www.seibel.com), SNT (www.snt.com) y Salesforce (www.salesforce.com), que brindan servicios de consultoría especializados.

En la práctica, los proyectos de ARC no siempre logran sus objetivos. Por ello, es importante tomar nota de los siguientes factores que, de acuerdo con estudios de investigación, se relacionan con el éxito en las implementaciones.[8]

- Contar con una orientación hacia los clientes y organizar el sistema ARC en torno a ellos.
- Tener un solo punto de vista de los clientes en todos los departamentos y diseñar un sistema integrado, de manera que todo el personal que atiende a los clientes obtenga información de una base de datos común.
- Tener la habilidad para manejar aspectos de cambios culturales que surjan como resultado del desarrollo y la implementación del sistema.
- Involucrar a los usuarios en el proceso de diseño del sistema ARC.
- Diseñar el sistema de manera que sea posible modificarlo para cumplir con requerimientos futuros.
- Tener un defensor en el consejo del proyecto de ARC y el compromiso dentro de cada departamento afectado de tener el mismo panorama de beneficios para el cliente y la necesidad de estrategias comunes; por ejemplo, dar prioridades a los recursos para clientes redituables.
- Forjar "ganadores" para dar retroalimentación a los programas del proyecto.
- Asegurar el contacto frente a frente (y no depender de la comunicación a través de papeles o por *e-mail*) entre el personal de marketing y TI.
- Probar el nuevo sistema antes del lanzamiento completo.

Efecto real de Internet sobre las ventas y la administración de ventas

Hasta la fecha, la mayoría de los comentarios sobre el efecto de Internet y la TI sobre las ventas y la administración de ventas han sido anecdóticos; en general, hacen pronósticos especulativos exagerados de su potencial. En la industria de la venta minorista, por ejemplo, "a pesar de que un punto de vista asegura que Internet se convertirá en la nueva principal forma de ventas, que sustituirá el dominio de las tiendas fijas, existe poca investigación para aprobar o desaprobar estas afirmaciones acerca de la penetración de Internet en el mercado minorista".[9] De cualquier forma, Internet continúa ganando un incremento en la proporción de transacciones de ventas tanto de B2C como de B2B.

Como el *e-commerce* muestra un enorme potencial para obtener un porcentaje significativo de las ventas, ha habido un incremento en la necesidad de que las compañías brinden servicios que lleguen al usuario individual con diferentes perfiles de información y niveles de experiencia.[10] Sin duda, Internet no solo se ha convertido en una herramienta poderosa, transformando la dinámica fundamental de las interacciones sociales y de negocios; lo más importante es que, al parecer, crece tanto en popularidad como en rentabilidad.[11]

Sin embargo, la aplicación de Internet en ventas y administración de ventas sigue siendo una disciplina relativamente nueva, con el potencial de revolucionar la forma en que las compañías desarrollan sus marcas, venden productos o servicios y desarrollan sus relaciones. De cualquier forma, como indican algunos autores, pocas compañías parecen tener una estrategia enfocada, por no decir una comprensión clara de este fenómeno.[12]

Debe señalarse también que mientras el objetivo inicial de los sitios Web era brindar información, ahora estos tienen una importancia creciente en el desarrollo de relaciones duraderas entre las compañías y sus clientes.[13] Como sugiere Martin:

> El enfoque de los esfuerzos de marketing está cambiando (y así debe ser) de la manipulación de la mezcla de marketing —con el propósito de lograr el intercambio inmediato de transacciones— a un enfoque en las relaciones a más largo plazo.[14]

De acuerdo con esto, desarrollar una estrategia continua de marketing enfocada en los pasos que debe seguir una organización le permitirá moverse del marketing por costo de transacciones al marketing por relaciones. Gronroos, además de complementar el argumento de Martin, apoya el punto de vista de Scott, según el cual:

> El marketing por relaciones cambia el intercambio diádico asociado con la venta personal orientada a transacciones, por un proceso permanente donde el cierre inmediato debe posponerse con base en el cumplimiento efectivo de las necesidades del cliente.[15]

No todos los investigadores apoyan los méritos de este proceso y, en contra de esta opinión, Shaw argumenta: “Los comerciantes deben detener su obsesión de amar a los clientes, ya que se ha convertido en una distracción de la venta básica y del rastreo de los orígenes del éxito en ventas”.[16]

De cualquier forma, Internet tiene el potencial de afectar las ventas y la administración de ventas de muchas maneras. A continuación se analizan algunas de ellas.

Desarrollo de espacios de ventas centrados en el cliente

El creciente uso de Internet como un medio de marketing y ventas aumenta el poder del consumidor, al incrementar la disponibilidad de información comparativa de precios y la diversidad de opciones de compra. El enfoque en el cliente fuerza a la administración no solo a darse cuenta de que la primera responsabilidad de la empresa es servir al cliente, sino también a reconocer que el conocimiento del cliente es clave para lograr la orientación del mercado.[17] Como resultado, muchas organizaciones han integrado con éxito estrategias, tácticas y tecnologías de Internet para cimentar las relaciones en línea con el cliente.[18]

Una herramienta importante en la creación de ámbitos de ventas centrados en el cliente es el surgimiento de las extranets. Estos son sitios seguros accesibles solo a ciertas personas y organizaciones; permiten realizar transacciones entre comprador y vendedor sin la necesidad de involucrar a la costosa fuerza de ventas. Los clientes pueden ingresar para hacer compras de rutina, con lo cual los representantes de ventas se enfocan en desarrollar relaciones con el cliente y soluciones personalizadas para ellos, pero también en analizar nuevos prospectos de negocios. Estos sitios B2B mejoran la productividad de las ventas y permiten al personal fomentar la lealtad del cliente.[19]

Otro entorno de ventas basado en Internet es el sitio del catálogo de mercado abierto. Estos sitios ofrecen a los clientes información de productos y precios, y es posible comprar desde ahí, en lugar de comprar con un catálogo de correo directo. El ejemplo más conocido es Amazon, el vendedor de libros en línea (www.amazon.com).

Enfocarse en el cliente correcto

Debido a que Internet permite el acceso en línea a cualquier cliente en cualquier momento y en cualquier lugar del mundo, las compañías quizá se sientan tentadas a tratar de atraer a tantos clientes potenciales como sea posible. Sin embargo, varios autores advierten contra esta falta de enfoque, y abogan por la necesidad de que las compañías se adhieran a los principios de ventas y de administración de marketing tradicionales, como establecer el mercado meta. Por ejemplo, Van Niekerk, Berthon y Davies resaltan que "debe evitarse con vigor la tentación de ser todo para todos" y que "un enfoque más estricto sobre la audiencia meta específica necesita ser primordial".[20]

Al usar Internet es importante que el sitio de la organización esté diseñado para lograr un conjunto específico de objetivos y que proporcione un enfoque, en lugar de ser un vehículo para promover a la compañía en términos generales. Estos objetivos deben relacionarse con el servicio a los clientes actuales, como cuándo hacer compras, cuándo hacer ventas cruzadas de los productos de la compañía, cuándo animar a nuevos clientes, o cómo desarrollar mayor lealtad entre los ya existentes. Un método para fomentar la respuesta es hacer una oferta de un producto o servicio específico, o solicitar una evaluación del sitio Web.

Sin duda, es importante que el acceso y la navegación en el sitio Web sean sencillos y se incluyan los vínculos apropiados. Si el sitio contiene iconos o etiquetas para llamar la atención en la página inicial, estos no deben usarse más en las páginas posteriores, pues distraen al consultante.

Los datos pueden capturarse de aquellos que respondan a las ofertas del sitio, en términos de frecuencia para hacer pedidos, tamaño de los pedidos, tipos de compra, métodos de pago, etcétera. Esto ofrece un panorama más claro del perfil y el segmento meta buscado en los clientes según las líneas sugeridas.

Creación de calidad en las comunicaciones

El consenso general parece indicar que Internet y sus tecnologías relacionadas permiten un intercambio de información más rápido y comunicaciones más consistentes.[21] Sin embargo, los investigadores como Reichheld y Schefter advierten que "con la libertad para hacer más, viene la tentación de hacer demasiado".[22]

Ante la ingente cantidad de información disponible en la actualidad, cada vez es más importante que la evidencia presentada al cliente se mantenga en una proporción manejable.

Comprensión de los patrones de comportamiento del consumidor

Un estudio sobre el comportamiento del consumidor realizado por Long y Schiffman concluye claramente: "Vale la pena comprender a los clientes".[23] De cualquier modo, todavía no contamos con una comprensión completa de cómo interactúan en realidad los usuarios en Internet. Hay dos factores que parecen esenciales para predecir el comportamiento del consumidor en Internet. El primer factor pone en duda si el comprador fomenta una relación con el vendedor seleccionado, o busca un vendedor electrónico diferente para cada transacción. Mientras que en el primer caso se generará, sin duda, una oportunidad para que el vendedor haga ofertas regulares y promueva la lealtad, el segundo patrón imposibilita las relaciones estables. Otro factor crucial está en el área de los bienes y servicios que vinculan al comprador con el vendedor. Se espera que el consumidor busque al proveedor con los mejores bienes y servicios individuales, o bien, favorezca una búsqueda del mejor proveedor de una colección de bienes y servicios.[24]

Cambio de enfoques de la administración de marcas

Internet está cambiando los enfoques tradicionales de la administración de marcas. Mientras que en el marketing tradicional se usan imágenes y alusiones para comunicar mensajes de marcas, en Internet es necesario mostrar las características del producto y proporcionar información como base para la marca, ya que algunos consumidores revisan productos alternativos ofrecidos y ventas de "gangas". Más aún, conforme los consumidores adquieran más experiencia en el uso de Internet, es más probable que busquen fuentes alternativas de información y dependan menos de las marcas creadas.[25] La creación de marcas puede volverse menos dominante en las elecciones del consumidor, pero todavía es importante.

Fijación de precios

Internet hace del proceso de búsqueda del precio más bajo una tarea simple. Por lo tanto, una predicción es que las marcas tendrán que ser más competitivas en el precio para sobrevivir en el nuevo mundo electrónico. Sin embargo, Reichheld y Schefter aseguran que "al contrario de lo que sugiere la percepción común, la mayoría de los clientes en línea no están ahí para encontrar el menor precio en términos absolutos… El precio no gobierna la Web; la confianza sí".[26] Sinha presenta un punto de vista opuesto, al considerar que "la transparencia en el costo puede debilitar la lealtad del cliente y crear percepciones de injusticia en los precios, al fomentar comparaciones no apasionadas de precios y características".[27] Tal vez Sinha tenga razón. Ryanair es actualmente una de las aerolíneas más grandes de Europa, una compañía cuya filosofía completa gira alrededor de precios bajos, y que ha ignorado deliberadamente muchos de los dogmas de la ARC antes analizados. Ryanair fuerza a sus clientes a comprar en línea, imprimir sus propios pases de abordar y volar hacia aeropuertos descentralizados. (Los pasajeros de Ryanair que vuelan a Bruselas se encontrarán en el pequeño aeropuerto regional de Charleroi, a 46 kilómetros de la capital belga). A pesar del desdén de la compañía por la orientación al cliente, su modelo centrado en la venta ha tenido gran éxito porque proporciona una oferta de bajo costo que los consumidores desean.

Creación de oportunidades interactivas con los clientes

Las oportunidades interactivas que permite Internet no solo ofrecen información acerca de los gustos y las preferencias de los compradores actuales, también brindan información acerca de las necesidades potenciales y las tendencias del mercado futuro mediante investigaciones de marketing.[28] Por eso, representan una valiosa fuente de ideas de nuevos productos. La clave no es solo diseñar marcas que sean interactivas, sino equipar a los clientes con la habilidad y la disposición de interactuar.[29]

Desarrollo de relaciones con el cliente

Los avances en la TI presentan nuevas oportunidades y retos para establecer, desarrollar y administrar las relaciones con los clientes. De hecho, la comunicación interactiva se considera el conductor hacia las relaciones; además, puede impulsar el valor de la marca y dar información actualizada (algo muy importante) sobre las necesidades y los pensamientos de los clientes. Por ejemplo, las bases de datos interactivas se han convertido en la plataforma desde la que muchas compañías ajustan las audiencias meta para sus mensajes, con la finalidad de atraer y retener a los clientes. Esto se estudió con detalle en el capítulo 8.

Respecto a Internet, el crecimiento de las campañas por correo electrónico (como sustituto del correo directo) y las extranets como formas de comunicación externa, además de la creciente complejidad de los sistemas de intranet para facilitar la comunicación interna, muestran cómo la TI ayuda (si se hace con cuidado) a las relaciones comprador-vendedor.

Medición del desempeño

Los avances en la TI han aumentado el alcance de la recopilación, el análisis y la explotación de información acerca del cliente. Internet ofrece a las compañías oportunidades sin precedente para entender con profundidad a sus clientes y personalizar las ofertas de forma que satisfagan sus preferencias. Sin embargo, el sitio promedio logra menos del 30% de su potencial de ventas total con cada cliente, además de que "menos del 20% de las compañías rastrean la retención de clientes rigurosamente, sin hablar de los intentos por obtener un aprendizaje sistemático de los patrones de deserción de los clientes".[30] Esta falta de análisis significa que no se identifican las fortalezas y las debilidades del desempeño pasado, y se pierden las oportunidades de mejorar el desempeño futuro. En apoyo a este punto de vista, Kenny y Marshal argumentan que las compañías están obsesionadas con desarrollar la capacidad en la Web, y con aumentar sus conteos de visitantes, los clics en los anuncios y las ventas en línea, pero dejan pasar las oportunidades de venta cruzada y venta de alto nivel, como resultado de que el valor de compra por cliente es menor de lo que debiera.[31] Entonces, existe un alcance considerable para mejorar la medición de la efectividad de los sitios Web y la información que proporcionan.

12.3 USO DE LA TECNOLOGÍA PARA APOYAR LAS ACTIVIDADES DE VENTAS

Automatización de la fuerza de ventas

Mientras que los representantes de ventas operan por tradición con un apoyo tecnológico limitado, en tiempos recientes la tecnología se ha usado para mejorar la productividad. Las aplicaciones de TI que suelen involucrar *laptops* con frecuencia son clasificadas bajo el amplio título de **automatización de la fuerza de ventas (AFV)**.

La tecnología quizás aumente el profesionalismo global del personal de ventas cuando este recorre su ciclo de ventas con los clientes potenciales. Algunos beneficios que proporcionan este tipo de aplicaciones de software en la *laptop* incluyen:

- Liberar a las personas de rutinarias tareas administrativas de oficina, permitiéndoles pasar más tiempo con los clientes.
- Proporcionar mejor servicio a los clientes porque el representante de ventas tiene acceso inmediato a la información, como niveles de inventario y cotizaciones.
- Capturar información que permite a la administración medir y supervisar el desempeño de ventas.
- Ayudar a crear y administrar las oportunidades de ventas de manera que una mayor proporción se traduzca en ventas.

Aquí, la advertencia importante es que la productividad de la fuerza de ventas no se puede resolver por completo con tecnología. Seleccionar a los ejecutivos de ventas con las habilidades necesarias, capacitarlos y motivarlos con el diseño apropiado de incentivos es tan crucial para la productividad de la fuerza de ventas como las aplicaciones de la AFV.

Tres generaciones de software de automatización de la fuerza de ventas (AFV)

La automatización de la fuerza de ventas se ha desarrollado mediante una serie de generaciones diferentes en la década pasada.

Generación 1: Información personal y administración de contactos

La primera generación implicó el equipamiento de la fuerza de ventas con *laptops* y otros tipos de dispositivos de almacenamiento de datos y cómputo. Primero, esas máquinas contenían las típicas aplicaciones de productividad en la oficina, como hojas de cálculo y procesadores de texto. Poco después, los ejecutivos de ventas vieron con claridad el valor de los asistentes digitales personales (PDA), y con el tiempo estas aplicaciones se incorporaron a las otras aplicaciones de productividad personal en la PC. Productos como ACT!, Goldmine y Maximizer se diseñaron para ayudar al ejecutivo de ventas a manejar sus contactos y su tiempo, y a aumentar se eficacia en las ventas. Las poderosas herramientas de administración de contactos y tiempo que no existían antes se desarrollaron e implementaron con rapidez.

Generación 2: La fuerza de ventas en red

Conforme los administradores se dieron cuenta de que esta tecnología era útil para sus representantes de ventas, comenzaron a preguntarse cómo podían aprovechar esta información para el bien de la corporación. Las herramientas de AFV de "segunda generación" fueron esencialmente versiones de la primera, ligadas a la red, conectaban la base de datos de contactos y las herramientas de productividad personal de la fuerza de ventas a la red de la corporación. Era usual lograr esto mediante la réplica de datos, conectando la *laptop* a una línea telefónica, casi siempre por la noche. Mientras que los representantes retenían sus intereses en la administración de contactos y tiempo, estas herramientas les ofrecían muy poca ventaja adicional sobre la primera generación, aunque algunas eran mucho más pequeñas, portátiles y ligeras que sus predecesoras.

Generación 3: Venta habilitada por la tecnología

Este es el nombre que se da a la última generación de herramientas de AFV. Las ventas habilitadas por la tecnología incorporan una variedad más rica de funciones para ayudar al personal de ventas a adquirir y cerrar más negocios, incluyendo alguna combinación de lo siguiente:

- *Manejo de información sobre posibles clientes:* La habilidad para que el área de ventas reciba información proveniente de marketing u otros departamentos acerca de posibles clientes.
- *Administración de oportunidades:* Se organiza toda la información en torno a las oportunidades de ventas, para dar un panorama completo del ciclo de ventas, coordinar horarios y recursos, y lograr que el proceso de ventas termine con un cierre.
- *Administración de cuentas:* La habilidad para rastrear con éxito las oportunidades para cerrar. También es posible rastrear a contactos de negocios mediante compañías, subsidiarias, sucursales, departamentos, etcétera, con contactos y direcciones múltiples.
- *Administración de propuestas:* La habilidad de la fuerza de ventas para producir "en el sitio mismo" opciones de productos, propuestas personalizadas y configuraciones precisas. Es de importancia vital para las oportunidades de venta de productos y servicios complejos.

Tabla 12.1 Paquetes de software de mayor uso para la automatización de la fuerza de ventas en Estados Unidos

Soluciones de AFV dirigidas a empresas grandes	**Soluciones de AFV dirigidas a empresas pequeñas y medianas**
Amdocs/Clarify (www.amdocs.com)	Pivotal (www.pivotal.com)
E.piphany (www.epiphany.com)	Onyx Software (www.onyx.com)
Firepond (www.firepond.com)	Interact Commerce (www.saleslogix.com)
J.D. Edwards (www.jdedwards.com)	
Oracle (www.oracle.com)	
PeopleSoft (www.peoplesoft.com)	
SAP (www.sap.com)	
Siebel Systems (www.siebel.com)	

Fuente: Close, W. y Eisenfeld, B. (2002) "CRM sales suites: 1HO2 magic quadrant", *Gartner Research Note* M-14-7938, 1 de marzo.

- *Informe de perder/ganar:* La habilidad para evaluar ganancias, pérdidas y rendimiento sobre la inversión de manera objetiva. Permite a las personas y a las compañías aprender y mejorar sus procesos de ventas y de apoyo al cliente.

Existen cientos de soluciones de software diferentes dirigidas al mercado de AFV. Algunos paquetes de software conocidos se muestran en la tabla 12.1.

Uso de tecnología en la industria minorista

Algunos de los mayores cambios en el comercio electrónico han tenido lugar dentro del campo de la venta al menudeo. Esto ha tenido implicaciones importantes para la forma en que se realizan los negocios entre proveedores y minoristas, como se describe en el siguiente recuadro.

La relación cambiante entre proveedor y minorista

Durante mucho tiempo, las relaciones entre proveedores y minoristas en la industria de los comestibles se ha desarrollado por medio del contacto personal. Este tipo de contacto entre la fuerza de ventas del proveedor y los representantes de los minoristas (de gerentes de tienda "hacia arriba") ha sido el cimiento de las relaciones de negocios en este sector. En años recientes, el tamaño de la fuerza de ventas ha decrecido y, cada vez más, la comunicación entre el proveedor y el minorista se establece de forma electrónica. Esto ocurre, en especial, en países como Gran Bretaña, donde las diferentes formas de extranet —redes exclusivas basadas en la tecnología de Internet—, se han convertido en el punto de contacto entre los proveedores y los minoristas.

Fuente: Johansson, U. (2000) "Consequences of information technology on supplier-retailer relationships in the grocery industry: a comparative study of Sweden and the UK", disponible en www.lri.lu.se/lifs/projects/it.htm

Johansson describe cómo los proveedores tienen acceso a la información de los minoristas sobre sus ventas e inventarios, incluyendo promociones. Cita a Safeway, el cuarto distribuidor más grande de comestibles de Gran Bretaña, vinculado con 500 de sus proveedores a través del sistema de información de proveedores (SIP) de la compañía. Tesco, el supermercado líder en el Reino Unido, tiene su propio sistema; mientras se asegura que Asda es todavía más avanzado, ya que pertenece y es operado por Wal-Mart, un minorista que ha basado su éxito en el uso de TI siempre de vanguardia.

Los proveedores necesitan estar completamente familiarizados con la tecnología empleada por sus clientes, y asegurarse de que su estrategia y sistemas son congruentes con el enfoque de sus clientes. Los proveedores necesitan ser conscientes del efecto que tienen sus propias acciones sobre la tecnología de los clientes, y deben aprovechar las oportunidades para ayudar al cliente compartiendo información y recursos tecnológicos.

El cambio en la venta al menudeo continúa siendo acelerado. Gran parte de este cambio es consecuencia de la inversión en TI por parte de los minoristas de todos los tamaños, y ha sido posible por la disminución en los costos de la infraestructura.

Ya hemos examinado el papel de la aplicación del intercambio electrónico de datos (IED) en la industria minorista. Los siguientes párrafos ofrecen una breve descripción de otras aplicaciones usadas en ella por proveedores y tiendas.

Administración de la cadena de proveedores

Gran parte del impulso para la inversión hecha por las tiendas consiste en incrementar la eficacia de los datos relacionados con el inventario para permitir el logro de la eficiencia en la cadena de proveedores. La administración de la cadena de proveedores es el concepto del suministro de productos, desde las líneas de producción de los proveedores hasta su venta en los estantes de las tiendas. La administración de la cadena de proveedores impulsa la rentabilidad, ya que asegura que los minoristas y los proveedores se enfoquen en garantizar que los productos correctos estén disponibles en las cantidades correctas en los momentos adecuados para cumplir con los requerimientos de los clientes individuales. Los datos precisos y en tiempo real son los que habilitan este mecanismo.

Cada vez más, los minoristas se dan cuenta del beneficio de tener relaciones de colaboración con sus proveedores y ponen estos datos a su disposición, usualmente con tecnología basada en Internet, como las redes seguras **intranets** y **extranets**. Esto permite al proveedor ver los mismos datos que sus clientes al mismo tiempo. La producción y el suministro se armonizan con la demanda en la tienda, facilitando el proceso de administración de la demanda. Esto brinda beneficios mutuos de mayores ventas, menores faltantes y niveles de inventario más bajos requeridos en toda la cadena de proveedores.

Las tiendas han tomado el liderazgo en esta inversión y, con ello, ahora tienen de su lado el peso de la balanza del poder en los tratos con los proveedores, ya que ahora poseen datos más actualizados y relevantes en tiempo real que sus proveedores. Es evidente que esto da a los minoristas una ventaja comercial cuando negocian con ellos.

Punto electrónico de venta (PEV)

Los datos son capturados al momento con el código de barras único de un producto que se escanea del empaque. Los avances tecnológicos son una ayuda significativa en el alcance del análisis de datos. Además de los datos originales relacionados con el escáner sobre tasa de ventas, niveles de inventario, rotación de inventario, precio y margen, las tiendas ahora tienen información acerca de características de demografía, nivel socioeconómico y estilo de vida de los consumidores. También es posible evaluar el efecto de múltiples variables

como precio, promociones, publicidad, posición en la tienda, posición en los exhibidores y número de productos al frente. Esta información influye en su elección de la mezcla de productos, asignación de espacio en estantes y tácticas promocionales. Algunos minoristas también usan las tarjetas de lealtad de los clientes como medio para capturar datos que es posible analizar, lo que les permite emprender iniciativas de marketing uno a uno, esto es, información sobre nuevos productos y ofertas de descuentos para retener a los clientes.

Sin duda, el PEV ha cambiado la relación entre comprador y vendedor. Antes de la disponibilidad de los datos del escáner, la relación comercial dependía de la información proporcionada por los fabricantes, obtenida en las auditorías de la tienda; tal información correspondía, al menos, a varias semanas antes. El acceso a datos más detallados, precisos y oportunos de los sistemas de escáner da al minorista un poder significativo para negociar. No es de sorprender que la información se encuentre en la agenda de negociaciones. Los fabricantes pueden comprar los datos del PEV a sus clientes, pero también pueden intercambiar su propia información y capacidades a cambio de ellos. El conocimiento del mercado sigue siendo un punto fuerte para los fabricantes, y esta imagen a nivel nacional quizá sea de gran utilidad para el minorista. Además, al conocer los datos del PEV del minorista, el fabricante puede entregar programas de marketing comercial bien dirigidos que sean beneficiosos para ambas partes. Con un verdadero espíritu de marketing, la cooperación es el enfoque general preferido.

El PEV depende de la inclusión del código de barras en todos los productos que se escanean. Esto tiene un efecto directo sobre el fabricante/proveedor que debe asegurarse de que todos los empaques tengan el código de barras y que se incluyan los códigos de barras de cualquier línea nueva o de paquetes promocionales en el sistema del cliente, antes de enviar los bienes.

Sistemas de administración del espacio

Maximizar las ventas y la rentabilidad del espacio de ventas es crucial. Una de las razones para que los minoristas inviertan en la administración de la cadena de proveedores es reducir la cantidad de espacio de almacén requerido en la tienda, lo cual permite aumentar las áreas de venta. Para asegurar que se mantiene la cantidad correcta de productos en el almacén y en los estantes, los minoristas usan los sistemas de administración de espacio para estructurar *planogramas* virtuales, que permiten maximizar las ventas por cada metro de espacio destinado para ello. Para comprender mejor las implicaciones de estos paquetes de software en sus productos, los proveedores no solo los adquieren, sino que también han establecido departamentos especializados en administración del espacio. Existen oportunidades para su uso proactivo por parte de los fabricantes, en particular en situaciones en las cuales el minorista enfrenta escasez de recursos; es muy importante que los fabricantes se coloquen como especialistas en la categoría específica de productos. Por ejemplo, en el sector de bebidas gaseosas, Coca-Cola Schweppes Beverages (CCSB) actúa como especialista de la categoría. Una función clave del rol de marketing comercial en CCSB es asesorar al comerciante respecto a la asignación de espacio para todas las bebidas gaseosas. Un ejemplo de un paquete de software que logra esto es *Spaceman*, de Nielsen. Sin embargo, recientemente los minoristas se preocupan porque algunos de sus proveedores podrían usar esta tecnología para favorecer sus productos a costa de sus competidores en los puntos de venta importantes.

Rentabilidad directa del producto

Maximizar las ventas y la rentabilidad del espacio de venta es vital en muchas áreas de la tienda donde el precio es decisivo en la mezcla de marketing.

Los resultados de los sistemas de rentabilidad directa del producto (RDP) afectan las decisiones sobre el almacenamiento del producto, la ubicación en la tienda, el precio e, incluso, los términos comerciales demandados. Por lo tanto, es vital que el fabricante entienda la RDP, así como el grado y la forma en que la utiliza cada minorista individual.

El sistema RDP sustituye el margen bruto como una medida mucho más precisa de la contribución del producto a los costos generales totales de la compañía; toma en cuenta el hecho de que los productos difieren respecto a la cantidad de recursos que usan, como la cantidad de costos de transporte, almacén y espacio de trastienda, tiempo del personal para manejarlo, porcentaje de espacio en anaqueles e incluso los costos de oficina. Como mínimo, el fabricante necesita estar consciente de la forma en que el minorista usa la RDP y tener suficiente experiencia para cuestionar los resultados del análisis de la tienda. Por ejemplo, un producto con RDP baja todavía puede ser esencial para el éxito de la tienda si genera flujo de clientes en ella y si el hecho de eliminarlo implicaría una pérdida de clientes.

Es posible que tanto fabricantes como minoristas utilicen este concepto para examinar los costos en sus extremos de la cadena de distribución, para estimar los costos y ganancias en el campo del otro, y así poder usar esa información en la negociación. En algunos casos, los fabricantes han tomado la batuta al introducir la RDP y, al hacerlo, han capitalizado las ganancias potenciales para ambas partes. Procter & Gamble asegura que modificaría sus empaques, términos comerciales y otras variables con base en el análisis de RDP. Cuando los fabricantes usan proactivamente la RDP, se registra un mejor funcionamiento con los datos reales de costos del minorista; sin ellos solo es posible usar datos estándar de la industria. De hecho, para continuar con un tema antes iniciado, la cooperación entre fabricante y minorista en el intercambio de datos es la estrategia preferida para maximizar las ganancias de ambas partes.

Administración de categorías

La tecnología también da cabida a la administración de categorías. La tecnología de escaneo entrega información a un nivel de detalle que permite personalizar las estrategias de comercialización (ajuste de mezcla de productos, asignación de espacios, fijación de precios, promociones, etcétera) y el diseño para las categorías o los tipos de tienda. Incluso los avanzados programas de modelado por computadora permiten probar los programas de marketing antes de implementarlos.

Los minoristas responderán mejor a los fabricantes que se establecen como expertos en la categoría e intercambiarán con ellos sus datos de ventas de productos, comportamiento del consumidor y la actividad competitiva. Los fabricantes pueden agregar estos datos a su conocimiento, análisis e identificación de consumidores significativos y las tendencias por categoría, y usar esto para hacer recomendaciones de estrategias al minorista en cuanto al alcance, la comercialización y los productos y las promociones que aumentarán la rentabilidad global de la categoría. Esto, desde luego, supone la adopción de la tecnología y las aplicaciones relevantes por parte del fabricante, pero la ganancia para el fabricante proactivo es sustancial.

12.4 USO DE TECNOLOGÍA PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Administración del canal de ventas

Considere las actividades diarias de este ejecutivo de ventas exitoso pero ficticio:[32]

7:00 A.M. Levantarse. Revisar el BlackBerry por si hay correos/tratos de prospectos o clientes en progreso. Revisar calendario de tareas.

7:15 A.M. Hacer ejercicio (en el gimnasio de la compañía ClubOne).
8:20 A.M. Llegar al trabajo. Desayunar y tomar café en la cocina de la compañía (que proporciona refrigerios saludables) y hablar del fin de semana con los compañeros.
8:35 A.M. Leer correos de Marc (director ejecutivo), Jim (presidente) y el jefe (el vicepresidente regional) para estar seguro de tener la última información de la compañía, las ventas corporativas y del equipo.
8:45 A.M. Revisar el canal de ventas, planear la prospección y las visitas de cierre para el día.
9:00 A.M. Junta con el equipo. Discutir el pronóstico y la última información de la competencia. Revisar los tratos.
9:30 A.M. Asegurar el desempeño de los clientes. Cerrar el trato por $22,000. Convertir tres casos de posibles clientes en oportunidades. Llamar a seis clientes y ocho prospectos. Aplicar la asignación de la fuerza de ventas para revisar nuevas oportunidades y actualizar los registros de clientes y prospectos. Hablar con el gerente de desempeño sobre cuentas clave para revisar la actividad del cliente y la adopción de metas.
12:00 del día Reservar boletos para el viaje al President's Club en Hawai en marzo.
12:10 P.M. Asistir a la sesión almuerzo sobre nuevas características de la plataforma Apex.
1:00 P.M. Presentar dos demostraciones de la fuerza de ventas basadas en la Web al vicepresidente de ventas y al director de finanzas de dos negocios medianos (de 500 a 1,000 empleados). Cerrar otro trato de $38,000.
5:00 P.M. Reunión con mi jefe, quien me felicita por el incremento en mis números este mes. Discutir el canal de ventas actual y el pronóstico, las actualizaciones de los clientes, la propuesta de precios y el plan de desarrollo de carreras.
5:30 P.M. Hora feliz de fin de mes con el equipo de ventas completo.

Aunque ficticias, las actividades diarias de este ejecutivo de ventas (probablemente masculino) con el impulso de la testosterona explican el concepto de canal de ventas y cómo se maneja este último. El canal de ventas es un concepto relativamente sencillo que se puede interpretar como un embudo más que como una tubería. Los numerosos casos de posibles clientes "se vierten" por el embudo y forman remolinos; después, tales casos quizá se desborden por la parte superior del embudo, o bien, de alguna manera procedan por dicho dispositivo, donde se convierten en oportunidades de venta reales. Algunas de esas oportunidades llegarán hasta el fondo del embudo, donde surgirán como contratos firmados y órdenes de compra. Para que los prospectos se conviertan en oportunidades con grandes posibilidades de traducirse en una venta luego de un cierto periodo, necesitan "calificar", en general, mediante un proceso donde deben responderse preguntas como: ¿Existe un presupuesto para esto? ¿Estamos hablando con quien tiene injerencia sobre el presupuesto? ¿Sabemos cuáles son los criterios de compra? ¿Hay una fecha meta para la decisión de compra? ¿Conocemos a las personas que pueden influir en el individuo responsable de los presupuestos para tomar una decisión?

Una buena administración del canal de ventas consiste en tener un proceso claro y formal para captar y analizar a los posibles clientes, asignarlos a los representantes de ventas, y luego manejar cuidadosamente el proceso de calificación y el proceso de cierre de esas ventas de manera que se genere la máxima cantidad de transacciones. Este proceso se ha automatizado cada vez más y varias compañías, como Salesforce.com, ahora tienen productos tecnológicos que no solo apoyan al ejecutivo de ventas en la administración de sus actividades en el proceso de ventas, sino que también ofrecen al director de ventas buena información administrativa que le permite pronosticar mejor, asignar recursos de manera más efectiva y comprender qué ejecutivos son más eficientes al realizar su trabajo.

Estos sistemas de administración del canal suelen estar integrados con un sistema de administración de relaciones con el cliente (ARC) de forma que las oportunidades se vincu-

lan con los contactos y las cuentas, que pueden ser de clientes existentes o solo potenciales. Para la mayoría de los negocios maduros, gran parte de los ingresos de ventas proviene de los clientes existentes.

Medición de la efectividad de la fuerza de ventas

Los sistemas de AFV pueden supervisar las actividades y la productividad de las ventas, pero, ¿miden la **efectividad de la fuerza de ventas**?

De acuerdo con el doctor Pierre Chenet, fundador de Deep-Insight (una empresa de especialistas en retención de clientes y efectividad de la fuerza de ventas), los directores de ventas necesitan tener tres categorías diferentes de mediciones si quieren vigilar y maximizar la efectividad de su fuerza de ventas:

1. *Medidas basadas en contabilidad*, como los ingresos globales y los márgenes de ganancias logrados por el equipo y por los individuos.
2. *Medidas de la actividad de ventas*, como visitas periódicas, propuestas presentadas, cobertura del canal de ventas, cifras de pronósticos de ventas.
3. ***Medidas de la calidad de la relación con el cliente* (CRC),** que identifican qué tan probable es que los clientes existentes continúen comprando al mismo proveedor, según una medida de fuerza de la relación que existe con el cliente.

El primero de estos tres sistemas de medición casi siempre está implementado en una compañía bien organizada. El segundo, se instala algunas veces, pero con un propósito específico, a menos que se esté usando rigurosamente un sistema de automatización de la fuerza de ventas (AFV) o un sistema de manejo de posibles clientes (como el de Salesforce.com, que se mencionó antes). El tercer sistema rara vez está instalado de manera estructurada, a pesar de que los pronósticos de ventas solo se obtienen efectivamente si existe una comprensión clara de la fuerza de la relación con las cuentas principales (véase en el capítulo 10 un análisis más detallado de la venta por relaciones). Chenet expone su visión en la siguiente entrevista.

La perspectiva de Chenet es un ejemplo de ARC real en ventas y administración de ventas, que intenta lograr una comprensión real y obtener un panorama de las relaciones que las compañías tienen con sus clientes. Al adoptar esta perspectiva, los directores de ventas y los gerentes de cuentas se pueden enfocar en lo que realmente necesitan hacer para obtener una venta con estos clientes.

Venta mediante la “confianza”

La mayoría de las encuestas a los clientes olvidan un punto. No toman en cuenta sus sentimientos y su confianza. Más aún, las encuestas están diseñadas de manera que no captan las necesidades cambiantes de los clientes. Comenzaré por aclarar un mal entendido. No deseo jugar con la semántica, pero es importante resaltar la diferencia entre lealtad del cliente y retención del cliente. La lealtad del cliente es un concepto elusivo e intangible que no se puede medir y, en consecuencia, *no se puede administrar*. Sin embargo, la retención del cliente es un concepto tangible y mensurable. Sí se puede medir y *administrar*. No obstante, la retención del cliente es un proceso complejo.

Nuestra investigación muestra que el factor más importante en la retención del cliente es la medida de la *calidad de la relación con el cliente* (CRC). Esta es una evaluación de varios factores, pero los tres más importantes son:

Venta mediante la "confianza" (*continuación*)

- *Satisfacción del cliente*
- *Confianza*
- *Compromiso con la relación.*

Lo curioso es que la mayoría de las compañías medirán la satisfacción de manera continua, pero esta es una medida bastante transaccional. Se puede estar satisfecho hoy y profundamente insatisfecho mañana. Casi todos los directores de ventas que he conocido saben que, para obtener una comprensión real acerca de si una cuenta importante se quedará con nosotros en el futuro, es necesario comprender si el cliente confía en la compañía y si está comprometido con una relación a largo plazo. Pero muchas compañías solo tienen instalado un sistema de medición de "satisfacción del cliente". ¡Eso es lo que nunca he podido entender!

Ayudamos a compañías globales a medir la CRC de forma continua. También somos suficientemente pragmáticos para entender que los directores de ventas necesitan más medidas operacionales para vigilar el desempeño de sus ventas o de los gerentes de cuenta (GC). En Deep-Insight ofrecemos "paquetes de GC" que dan a los gerentes de cuenta una evaluación completa de sus cuentas. Los reportes también ayudan al director de ventas a identificar el subdesempeño (y el sobredesempeño) de los gerentes de ventas, y ayudan al gerente de ventas individuales a identificar las acciones que puede tomar con cuentas específicas para mejorar la calidad de la relación (¡y las ventas futuras!) con ese cliente.

Las herramientas de evaluación en línea como las nuestras proporcionan resultados en pocos días, no en semanas ni meses. Y algo más importante: como completar la evaluación toma solo 10 minutos, obtenemos tasas de respuesta de alrededor del 50 por ciento. En otras palabras, la tecnología actual le permite verificar el pulso de TODOS sus clientes con regularidad, no solo de una pequeña muestra. A los directores de ventas les gusta esto porque pueden obtener retroalimentación constante y rápida que les permite tomar medidas correctivas cuando es necesario.

Entrevista con el doctor Pierre Chenet, fundador de la compañía dedicada a la retención de clientes y a la efectividad en las ventas Deep-Insight (www.deep-insight.com), noviembre de 2008.

Optimización de territorios de ventas

Otra área de oportunidad es la asignación de territorios de ventas a un ejecutivo de ventas en particular. Esto suele ser un proceso manual ineficiente que es posible automatizar usando técnicas estadísticas para optimizar la razón del tiempo dedicado a los clientes contra el tiempo de traslado. Soltners y Lorimer[33] creen que muchas fuerzas de ventas están perdiendo millones de dólares cada año debido a la falta de equilibrio en los territorios de ventas. Citan un estudio de 4,800 territorios de ventas de 18 compañías en cuatro industrias diferentes, donde más de la mitad de los territorios estaban desequilibrados debido a que eran demasiado grandes o demasiado pequeños. También observan que existen obstáculos muy reales que evitan que las compañías optimicen sus territorios de ventas:

- Las fuerzas de ventas se resisten al cambio.

- Los incentivos y los planes de remuneración de las fuerzas de ventas pueden funcionar en contra del logro de la mejor alineación.
- La realineación es una tarea compleja y tardada.
- Con frecuencia, los datos requeridos para la alineación no están disponibles.

Estas son las dificultades internas asociadas con cualquier cambio a los territorios de ventas existentes. La realineación u optimización de los territorios también puede ser problemática y confusa para los clientes. Soltners y Lorimer piensan que la alineación de los territorios de ventas es una de las áreas de productividad de la fuerza de ventas que con más frecuencia se descuida, por lo que proporcionan una metodología para vencer los obstáculos, la cual incluye obtener la aceptación de los representantes de ventas y tomar las decisiones de territorios con base en datos precisos.

El caso en el siguiente recuadro muestra un ejemplo de una implementación del software de administración del territorio.

Aplicaciones de TI en la administración del territorio

En el pasado, los gerentes de ventas dibujaban los límites de los territorios de ventas usando un mapa, un plumón, muchos alfileres y años de experiencia. El resultado eran territorios altamente ineficientes. En el mejor de los casos, este enfoque llevaba a recorrer grandes e innecesarias distancias en automóvil; y en el peor, significaba ventas perdidas en algunas áreas que estaban menos atendidas de lo debido. En la actualidad, los paquetes de software como *Insite Fieldforce* de CACI Fieldforce Planning computarizan la planeación de territorios. El paquete calcula el mejor equilibrio posible de cargas de trabajo y los tiempos de viaje para crear territorios eficientes que permitan a la fuerza de ventas pasar menos tiempo conduciendo y más en persona con los clientes.

Los territorios suelen construirse alrededor de la localización del personal de ventas ¿la dirección de sus casas o de las oficinas locales desde las cuales viajan?, y el número de territorios solicitados será el número de representantes de ventas existentes. Si se reclutan más representantes de ventas, es posible agregar algunas “localizaciones flotantes”, y el paquete resolverá la localización óptima para cada uno. De otra manera, todos los territorios se pueden basar en localizaciones flotantes para identificar la mejor ubicación de los representantes de ventas. En principio, se obtienen territorios con cargas de trabajo iguales.

Se toma en cuenta el mayor tiempo para conducir en los territorios localizados en zonas rurales. La distribución de visitas alrededor de la base de ventas se da de forma holgada. Por ejemplo, una visita en un territorio a más de una hora de manejo desde la casa del representante se plantea como muy dispersa, mientras que quizás en otro haya tres poblados donde es posible hacer varias visitas el mismo día para reducir el tiempo total que se dedica a conducir. De esta manera, se diseñan territorios eficientes basados tanto en el tiempo de viaje como en la carga de trabajo.

Un paquete de software complementario, *CallSmart*, permite que las visitas de ventas se organicen en la mejor secuencia para minimizar el tiempo de viaje. Toma en cuenta muchos factores como localización, ciclos y restricciones de visitas, la ubicación de la fuerza de ventas y los tiempos de viaje. Maneja frecuencias sencillas o múltiples de las visitas del día siguiente o un conjunto completo de ciclos de visitas para un año. Existen dos versiones del software: una que permite a la oficina central planear las visitas, y la otra para uso del personal de ventas en campo en su *laptop*.

La secuencia de visitas más eficiente se logra usando una matriz de tiempos de viaje de ida y regreso a cualquier código postal. Luego, el paquete hace la elección más eficiente para planear cada visita. Las secuencias de visitas se pueden visualizar en un mapa para asegurar a los usuarios que el plan elegido es sensato, lógico y eficiente.

Fuente: Shaw, M. y Williams, C. (1999) “Putting territories on the map”, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis*, 8 (2), pp. 135-152; www.caci.co.uk/ppf-insitefieldforce.htm; www.caci.co.uk/pff-callscheduling.htm

Otras aplicaciones de apoyo a ventas

Reclutamiento y selección

Las decisiones de reclutamiento y selección también se pueden facilitar con aplicaciones de TI. Se han desarrollado paquetes de software específicos para evaluar la idoneidad del personal de ventas. Los paquetes evalúan a un candidato con base en atributos clave para un representante de ventas; por ejemplo, intelecto, motivación y habilidad para las ventas. Algunos paquetes proporcionan un conjunto de áreas de habilidades, que es posible seleccionar de acuerdo con la naturaleza del trabajo de ventas, y que pueden incluir prospección, calificación de clientes potenciales, manejo de objeciones, habilidades de presentación, cierre de la venta, técnicas telefónicas y manejo del tiempo.

Esos paquetes de software también se pueden usar en relación con el equipo de ventas actual para diagnosticar su desempeño e identificar las necesidades de capacitación y motivación. Por ejemplo, el gerente de ventas quizás identifique las debilidades en las competencias y, con ello, se enfoque en el área (por ejemplo, habilidades de presentación) en la cual sea necesaria su atención. En relación con la motivación, un gerente puede determinar si el estatus es más importante que el dinero y ajustar los incentivos de acuerdo con ello.

Capacitación

También es posible impartir capacitación con el apoyo de TI. Los paquetes de capacitación basada en computadora (CBC) se usan para entregar conocimiento y desarrollar habilidades en la administración de la información. En particular, es posible hacer llegar la información de nuevos productos de esta manera. El software también se puede usar para dar información y presentar un reto al ejecutivo de ventas, para que recuerde los puntos clave, o para supervisar los niveles de conocimientos. Algunas compañías, como las de servicios financieros (por ejemplo, de seguros), requieren que los miembros de su personal de ventas obtengan una calificación mínima antes de que se les permita vender. Una ventaja clave del software de capacitación es que es posible usarlo en momentos y lugares que convengan a la compañía y al usuario. Ha habido un interés creciente en los paquetes de capacitación de multimedia, muchos de los cuales ahora están instalados en la Web, de la misma forma que se distribuyen por los medios más tradicionales como el CD-ROM y el DVD.

Pronóstico de ventas

Las computadoras se han usado para obtener pronósticos de ventas desde hace muchos años. Por ejemplo, el paquete de estadística SPSS se usa para pronosticar las ventas futuras empleando técnicas complejas, como análisis de regresión. Esta técnica toma en cuenta variables útiles en la predicción de las ventas, como gasto en publicidad, ingreso disponible y niveles relativos de precios. Sin el poder de la computadora, los cálculos serían tardados y tediosos, y estarían sujetos a errores.

12.5 CONCLUSIONES

Este capítulo exploró los nuevos desarrollos en la tecnología de la información (TI) que han tenido repercusiones en las ventas y la administración de ventas. La TI está ayudando

a compañías como Wal-Mart y Raytheon a hacer ventas con eficiencia y efectividad para sus clientes. Internet ahora permite a los clientes buscar un producto y la información del precio con mayor facilidad que antes, y comprar directamente sin necesidad de representantes de ventas o distribuidores.

Los desarrollos en la TI, como el *e-mail*, el fax y los teléfonos móviles, están mejorando los vínculos de comunicación entre los ejecutivos de ventas, los clientes y la oficina matriz. También ejercen presión sobre los vendedores, de quienes se espera que respondan más rápido debido a la velocidad con la que operan estas nuevas tecnologías.

Ahora, el software para la administración de relaciones con los clientes permite a las compañías comprender mejor que antes la calidad de sus relaciones con el cliente. El software de ARC también ofrece al personal de la compañía acceso a los mismos datos acerca del cliente, para que sea posible responder de una manera unificada. En general, esto significa la consolidación de muchas bases de datos que conservan los departamentos en una base de datos centralizada, a la cual puede tener acceso el personal pertinente.

La administración de ventas también se ha beneficiado con estos desarrollos. El software de automatización de la fuerza de ventas (AFV) ha ayudado a aumentar la productividad de los ejecutivos de ventas, mientras que la TI también se usa para apoyar la administración de territorios, la planeación de jornadas, el reclutamiento y la selección, la capacitación, los pronósticos de ventas, la determinación del tamaño de la fuerza de ventas y los sistemas de evaluación.

Las artes gemelas de vender y administrar las ventas han sufrido cambios significativos en la última década, como resultado de los desarrollos de TI e Internet. Es fácil suponer que en la siguiente década se verán cambios igualmente significativos y desafiantes para el ejecutivo de ventas.

Referencias

[1]Signorini, E. (2001) *The Enterprise Wireless Data Application Opportunity: a Segmentation Analysis*. The Yankee Group, diciembre.

[2]Yankee Group (2001) *Wireless Connectivity to the Enterprise: 2001 Survey Analysis*. The Yankee Group, marzo.

[3]Sharma, A. (2002) "Trends in internet-based business-to-business marketing", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 77-84.

[4]Ebay. http://pages.ebay.com/storefronts/start.html. Noviembre de 2008.

[5]Amazon. http://www.amazonservices.com/webstore. Noviembre de 2008.

[6]Foss, B. y Stone, M. (2001) *Successful Customer Relationship Marketing*, Kogan Page, Londres.

[7]Dempsey, J. (2001) "An elusive goal leads to confusion", *Financial Times,* Information Technology Supplement, 17 de octubre, p. 4.

[8]Wilson, H., Daniel, E. y McDonald, M. (2002) "Factors for success in customer relationship management systems", *Journal of Marketing Management*, 18 (1/2), pp. 193-220.

[9]Hart, C., Docherty, N. y Ellis-Chadwick, F. (2000) "Retailer adoption of the internet —implications for retail marketing", *European Journal of Marketing*, 34 (8), pp. 954-974.

[10]Aberg, J. y Shahmehri, N. (2000) "The role of human web assistants in e-commerce: an analysis and a usability study", *Internet Research*, 10 (2), pp. 114-125.

[11]Birch, A., Gerbert, P., Schneider, D., OC&C y Grupo McKenna (2000) *The Age of E-Tail*, Capstone Publishing, Tulsa, OK. Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K. y Ellis-Chadwick, F. (2000)

Internet Marketing, Pearson Education, Harlow; Evans, P. y Wurster, T. S. (2000) *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA. Simeon, R. (1999) "Evaluating domestic and international web strategies", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 9 (4), pp. 297-308.

[12]Véase Cannon, J. (2000) *Make your Website Work for You*, McGraw-Hill, Maidenhead y Chaffey *et al*. (2000) *op. cit*.

[13]Zineldin, M. (2000) "Beyond relationship marketing: technologicalship marketing", *Marketing Intelligence and Planning*, 18 (1), pp. 9-23.

[14]Martin, C. L. (1998) "Relationship marketing: a high-involvement product attribute approach", *Journal of Product and Brand Management*, 7 (1), pp. 6-26.

[15]Gronroos, C. (1994) "Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, 10, pp. 347-360; Scott, M. P. (1995) "Relationship selling", *Executive Excellence*, 12 (1), p. 18.

[16]Shaw, R. (1999) "Customers are about sales, not false friendships", *Marketing*, enero, p. 20.

[17]Gummesson, E. (1996) "Relationship marketing and imaginary organisations: a synthesis", *European Journal of Marketing*, 30 (2), pp. 31-44.

[18]Reichheld, F. y Schefter, P. (2000) "E-loyalty", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 105-113.

[19]Shoemaker, M. E. (2001) "A framework for examining IT-enabled market relationships", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21 (2), pp. 177-185.

[20]Van Niekerk, D. N. R., Berthon, J. P. y Davies, T. (1999) "Going with the flow", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 9 (2), pp. 109-116.

[21]Schwartz, D. G. (2000) "Concurrent marketing analysis: a multiagent model for product, price, place, and promotion", *Marketing Intelligence and Planning*, 18 (1), pp. 24-30.

[22]Reichheld y Schefter (2000) *op. cit*.

[23]Long, M. M. y Schiffman, L. G. (2000) "Consumption values and relationships: segmenting the market for frequency program", *Journal of Consumer Marketing*, 17 (3), pp. 214-232.

[24]Clemons, E. y Row, M. (2000) "Behaviour is key to web retailing strategy", *Financial Times*, p. 24.

[25]Ward, M. R. y Lee, M. J. (2000) "Internet shopping, consumer search and product branding", *Journal of Product and Brand Management*, 9 (1), pp. 6-20.

[26]Reichheld y Schefter (2000) *op. cit*.

[27]Sinha, I. (2000) "Cost transparency: the net's real threat to prices and brands", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 43-55.

[28]Li, T., Nicholls, J. A. F. y Roslow, S. (1999) "The relationship between market-driven learning and new product success in export markets", *International Marketing Review*, 16 (6), pp. 476-503.

[29]Martin, C. L. (1998) "Relationship marketing: a high-involvement product attribute approach", *Journal of Product and Brand Management*, 7 (1), pp. 6-26.

[30]Reichheld y Schefter (2000) *op. cit*.

[31]Kenny, D. y Marshal, J. F. (2000) "Contextual marketing: the real business of the internet", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 119-125.

[32]Salesforce.com. www.salesforce.com/company/careers/culture/day-in-the-life.jsp. Noviembre, 2008.

[33]Zoltners, A. y Lorimer, S. (2000) "Sales territory alignment: an overlooked productivity tool", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, verano, pp. 139-150.

CASO PRÁCTICO

Raytheon

Suponga que usted es el director de ventas de una compañía que fabrica alta tecnología, con sede en el país donde usted vive. Gran parte de su manufactura se ha subcontratado en China e India, pero los componentes más sensibles de valor agregado aún se fabrican en el norte de su país. Su nuevo director ejecutivo es un estadounidense con fuertes contactos en Raytheon en Waltham, Massachusetts. Él planeó una serie de reuniones con algunos de los altos ejecutivos y con el departamento de compras de Raytheon, que tendrán lugar la semana próxima. Le ha pedido que prepare un resumen de dos cuartillas con lo más sobresaliente en relación con las ventas y la estrategia de negociación a adoptar en esas juntas, con base en su comprensión del proceso de adquisición de Raytheon.

Navegue en Internet, en el sitio corporativo de Raytheon (www.raytheon.com) para investigar cómo esta empresa maneja su proceso de adquisiciones, y prepare ese resumen de dos cuartillas para el director ejecutivo.

Preguntas de examen

1. Elija cinco cambios tecnológicos que hayan tenido repercusiones en las ventas y la administración de ventas. ¿Qué efecto han tenido en las prácticas administrativas de ventas y en las ventas en sí?
2. ¿Qué es comercio electrónico? El e-commerce puede ocurrir en cuatro niveles. Analice cada uno de ellos.
3. Analice cuatro maneras en las que Internet ha afectado las ventas y las prácticas de administración de ventas.
4. ¿Qué es administración de relaciones con el cliente (ARC)? Describa cómo una compañía de automatización de la fuerza de ventas como Salesforce.com puede ayudarle a administrar las relaciones con el cliente de manera más eficaz.

Parte 4

Administración de ventas

La parte 4 considera aspectos relacionados con la administración de la fuerza de ventas. El capítulo 13 examina los elementos importantes para el reclutamiento y la selección. La descripción del trabajo actúa como guía para la especificación del personal, y este análisis va seguido de la identificación de fuentes de reclutamiento. Después se examina la preparación de una lista corta y la realización de la entrevista, junto con los tipos de técnicas de preguntas apropiadas para considerar el nombramiento del personal de ventas.

El capítulo 14 estudia la motivación y la capacitación de la fuerza de ventas en campo, desde el punto de vista de la aplicación de las teorías de Herzberg, Vroom, Adams y Likert, junto con el modelo de Churchill, Ford y Walker de motivación para la fuerza de ventas. Después se considera el liderazgo de la administración de ventas, así como la capacitación de ventas y el desarrollo de los métodos que mejoran las habilidades de ventas.

La remuneración es un elemento de motivación para los ejecutivos de ventas, un tema que se estudia en el capítulo 15; también se explica cómo organizar las actividades de ventas. Estos arreglos dependen de estructuras geográficas, de especialización del producto y de la localización de los clientes. Este último factor se desglosa en varias subdivisiones. Determinar los territorios de ventas es un factor fundamental cuando se establece el número de ejecutivos de ventas que quizá se requieran. Luego, se consideran los planes de remuneración en torno a tres esquemas principales: salarios, comisiones y una mezcla de ambos.

13 Reclutamiento y selección

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Apreciar que la selección del ejecutivo de ventas es una clave para el éxito final de las ventas.
2. Aplicar los procedimientos de entrevista y selección en el contexto del reclutamiento del personal de ventas.
3. Comprender las ventajas y desventajas de ciertas pruebas y procedimientos relacionados con la selección.

CONCEPTOS CLAVE

- descripción del puesto
- empatía
- especificación del personal
- impulso del ego
- lista corta
- representación de roles
- pruebas psicológicas
- reclutamiento
- selección de la fuerza de ventas
- entrevista

13.1 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN

Al intentar reclutar y seleccionar a un nuevo representante de ventas, los gerentes de ventas se encuentran en un rol que no es muy habitual. En lugar de ser vendedores, por esta vez adoptan el rol de compradores. Es crucial que esta transición se realice de manera efectiva porque el éxito futuro de la fuerza de ventas depende de la introducción de personal de alto calibre. Existen varios hechos que resaltan la importancia de una efectiva **selección de la fuerza de ventas**:

1. *Existe una amplia variedad en la efectividad de los representantes de ventas*. En el estudio[1] comisionado al Institute of Marketing sobre la práctica de la fuerza de ventas, se preguntó lo siguiente a los gerentes de ventas: "Si tuviera que asignar a su vendedor más exitoso al área de ventas de un vendedor promedio, y no hiciera otros cambios, ¿qué incremento en ventas esperaría después de, digamos, dos años?".

   El incremento esperado más común sería del 16 al 20%, y una quinta parte de todos los gerentes de ventas dijeron que esperarían un incremento del 30% o más. Debe resaltarse que la comparación se hacía entre el mejor representante de ventas y uno promedio, no entre el mejor y el peor. Es claro que la calidad de los representantes de ventas reclutados por los gerentes de ventas tiene un efecto sustancial sobre el volumen de negocios de ventas.
2. *Los representantes de ventas implican altos costos*. Si una compañía decide emplear personal de ventas adicional, el costo será mucho más alto que el salario base (y la comisión). La mayoría de las compañías proporcionan un vehículo si se requiere viajar y también pagarán los viáticos. Las habilidades especiales necesarias para realizar una venta, en lugar de limitarse a recibir una orden de compra de un cliente, implican que se requiere capacitación. Ninguna compañía deseará incurrir en estos costos para contratar a alguien con un desempeño deficiente.
3. *Otros determinantes importantes para el éxito, como capacitación y motivación, son altamente dependientes de las cualidades intrínsecas del reclutado*. Aunque la efectividad de las ventas es mejorable con capacitación, está limitada por la habilidad innata. Igual que sucede en otras actividades en las cuales se requiere habilidad, como practicar golf, fútbol y atletismo, el alcance final de las ventas está asociado fuertemente con las características personales del vendedor. De manera similar, las técnicas de motivación estimulan al sujeto para lograr más ventas, pero nada más. Mucho dependerá de la motivación innata del individuo para concretar una venta difícil o visitar a otro prospecto en lugar de regresar a su casa.

Un estudio de Galbraith, Kiely y Watkins examina las características que atraen a los ejecutivos de ventas y lo que más valoran acerca de su trabajo.[2] Los resultados se muestran en la tabla 13.1.

Esta tabla indica que los métodos de trabajo y la independencia son más importantes que los ingresos como atracción para incursionar en la actividad de ventas. Esto confronta la suposición de muchas compañías de que el dinero es la razón principal para emprender una carrera en ventas. La independencia tiene también un alto valor en este ramo. La implicación de tales hallazgos es que la administración de ventas debe comprender las razones por las cuales las personas se sienten atraídas por las ventas y su industria, para desarrollar estrategias de reclutamiento derivadas de ello. Sin duda, no debe suponerse a ciegas que los ingresos son siempre lo más importante.

Tabla 13.1 Características de lo más interesante y lo más valioso

Más interesante	%	Más valioso	%
Métodos de trabajo	60	Independencia	40
Independencia	13	Ingresos	18
Ingresos	12	Brindar un servicio	14
Estatus de la compañía	5	Libertad	11
Buena capacitación	4	Trato con personas	8
Oportunidades de promoción	2	Satisfacción en el trabajo	6
Estatus profesional	2	Estatus	3
Territorio exclusivo	2	Posibilidades de promoción	1

Fuente: Galbraith, A., Kiely, J. y Watkins, T. (1991) "Salesforce management –issues for the 1990s", *Proceedings of the Marketing Education Group Conference*, Cardiff Business School, julio, pp. 425-445.

Es evidente que los gerentes de ventas se enfrentan con una tarea difícil pero vital. Sin embargo, muchos de ellos piensan que el resultado del proceso de selección está lejos de ser satisfactorio. En una encuesta del Institute of Marketing,[3] cerca de la mitad de los gerentes de ventas reportaron que menos de siete de cada 10 representantes de ventas reclutados los satisfacían.

El reclutamiento y la selección son una tarea particularmente difícil cuando se opera en mercados extranjeros. El caso del siguiente recuadro identifica algunos aspectos clave.

Reclutamiento y selección de una fuerza de ventas internacional

Una compañía que desea reclutar un equipo de ventas internacional tiene una gama de opciones: los aspirantes al cargo pueden ser expatriados, nacionales del país en cuestión o nacionales de un tercer país. Los expatriados (personal de ventas del país de origen) son bien vistos por las compañías técnicas que venden productos costosos, porque tienden a tener un alto nivel de conocimiento del producto, así como la habilidad y disposición para dar un servicio de seguimiento. Trabajar en el extranjero también ofrece a las compañías la oportunidad de capacitar administradores y preparar ejecutivos jóvenes para promoverlos. Además, los expatriados permiten a las compañías internacionales mantener un alto grado de control sobre el mercado global y las actividades de ventas. Sin embargo, existen algunas desventajas. Los expatriados suelen implicar más costos que los ejecutivos de ventas locales, quizá no se establezcan en el nuevo país y tal vez no comprendan los matices culturales requeridos para vender con éxito en el extranjero.

La segunda opción es contratar nacionales del país anfitrión. Las ventajas son que estos tienen conocimiento de la cultura y el mercado, poseen dominio del idioma y

Reclutamiento y selección de una fuerza de ventas internacional (*continuación*)

están familiarizados con la tradición de negocios del lugar. Esto con frecuencia significa un menor periodo de ajuste para una compañía que desea estar activa en un nuevo mercado extranjero. Además, en la actualidad hay muchas personas asiáticas que han obtenido maestrías en administración en Europa o Estados Unidos, por lo que es posible reclutar personal de ventas y gerentes de ventas con tales características. Sin embargo, estos beneficios deben evaluarse a la luz de varias desventajas potenciales. Con frecuencia, el país anfitrión requiere una capacitación extensa sobre el producto, junto con el conocimiento de la compañía, su historia y filosofía. Segundo, en algunos países como Tailandia, Malasia e India no se tiene una alta estima por los representantes de ventas. Esto restringe el suministro de gente bien educada para los trabajos de ventas y dificulta la tarea de reclutamiento de personas nativas. Por último, la lealtad hacia una compañía extranjera puede ser menor que la que manifiestan los expatriados.

La tercera opción es contratar nacionales de un tercer país. Cuando se contrata a personas de naciones similares en una región dada, es probable que estas tengan la sensibilidad cultural y las habilidades de lenguaje necesarias, al tiempo que constituyen una fuerza de ventas menos costosa y con más habilidades que un grupo disponible en el país meta. En particular, para compañías con un enfoque regional, los nacionales de un tercer país quizá representen un término medio efectivo entre expatriados y nacionales del país sede. Sin embargo, las desventajas son que el nacional de un tercer país tiene dificultades para identificarse con la compañía para la cual trabaja. Algunas veces las promociones están bloqueadas para ellos, perciben salarios más bajos y tienen dificultades para adaptarse a nuevos entornos.

Fuentes: Boyacigiller, N. (1990) “The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations”, *Journal of International Business Studies*, 21 (3), pp. 357-381; Honeycutt, Jr., E. D. y Ford, J. B. (1995) “Guidelines for managing an international sales force”, *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 135-144. Zeira, Y. y Harari, E. (1977) “Managing third country nationals in multinational corporations”, *Business Horizons*, octubre, pp. 83-88; Ghauri, P. y Cateora, P. (2006) *International Marketing*, Maidenhead: McGraw-Hill.

Existen varias etapas en el proceso de **reclutamiento** y selección (véase la figura 13.1):

1. Preparación de la descripción del trabajo y especificación del personal.
2. Identificación de fuentes de reclutamiento y métodos de comunicación.
3. Diseño de una forma de solicitud efectiva y preparación de una lista corta.
4. Entrevistas.
5. Selección de recursos complementarios: pruebas psicológicas, representación de roles.

La comprensión de cada etapa y los procedimientos correctos a seguir maximizarán las posibilidades de seleccionar al candidato correcto.

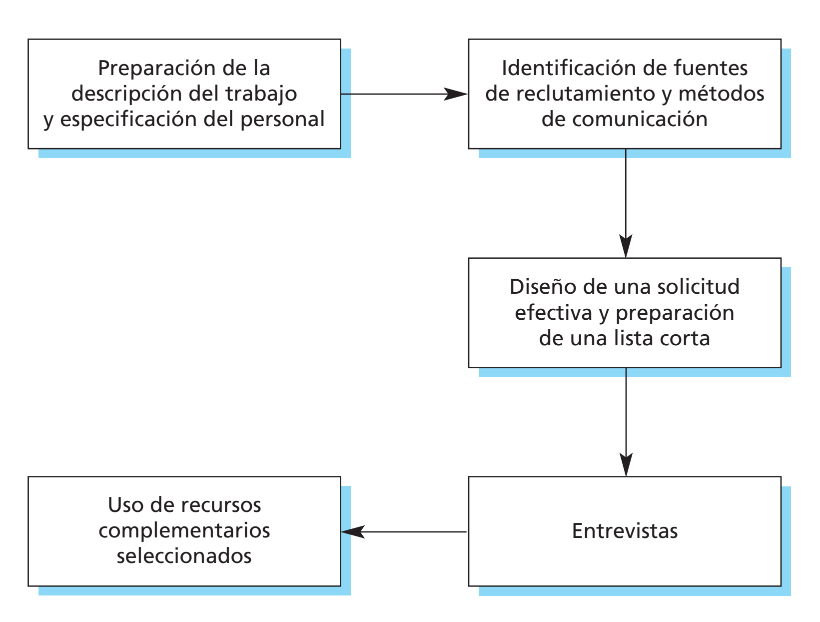


Figura 13.1 Etapas del proceso de reclutamiento y selección

13.2 PREPARACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y SUS ESPECIFICACIONES

La elaboración de una **descripción del puesto** precisa debe ser una dificultad mínima para los gerentes de ventas. Ellos tienen un conocimiento profundo de qué se requiere, pues se han formado como representantes de ventas y han convivido con otros representantes durante los ejercicios de capacitación y evaluación. En general, una descripción del trabajo cubrirá los siguientes factores:

1. Título del puesto.
2. Deberes y responsabilidades: las tareas que se esperan de los nuevos representantes, como vender, brindar servicio después de la venta, dar retroalimentación, conocer el rango de productos, los mercados y el tipo de clientes con los que tendrán trato.
3. A quién deberán reportarse.
4. Requerimientos técnicos, como el grado en el cual deben entender los aspectos técnicos de los productos que venden.
5. Localización y área geográfica que cubrirán.
6. Grado de autonomía: el grado en el que el ejecutivo de ventas puede controlar sus propios programas de trabajo.

Una vez generada, la descripción del trabajo actúa como guía para la **especificación del personal** que describe el tipo de candidato que busca la compañía. Por ejemplo, los requerimientos técnicos del puesto y la naturaleza de los clientes que visitará son factores que influyen en el nivel de educación, y tal vez, también en la edad del candidato requerido.

Para el gerente de ventas, la elaboración de las especificaciones del personal es más difícil que la descripción del puesto. Algunas de las preguntas planteadas llevan a respuestas altamente subjetivas. ¿Debe el candidato tener experiencia en ventas? ¿Esa experiencia

debe ser dentro de los mercados a los cuales sirve la compañía? ¿Es esencial que el representante de ventas tenga ciertas calificaciones técnicas? Si la respuesta a todas estas preguntas es afirmativa, entonces se reduce el número de candidatos calificados.

El peligro es que los candidatos de alto potencial en ventas pueden quedar excluidos. Los graduados de universidades con frecuencia se quejan de que los trabajos para los que se sienten calificados les son negados debido una cláusula en los anuncios como "dos años de experiencia en ventas". Las consecuencias de esto son que la especificación del puesto debe establecerse teniendo en cuenta el tipo de personas que estarían *excluidas* para llenar una solicitud, si las condiciones incluyen factores como experiencia previa. ¿Es realmente necesario o solo es más conveniente, ya que se requiere menos capacitación?

Otro aspecto de especificación de personal es la determinación de cualidades buscadas en el nuevo ejecutivo de ventas. Este es un concepto mucho más nebuloso que el nivel de calificaciones técnicas, la edad o la experiencia previa. Las cualidades en sí dependen de la naturaleza del trabajo, los prejuicios personales del gerente de ventas (una buena regla es que muchos gerentes favorecen a personas como ellos), o están basadas en una investigación más objetiva acerca de los atributos asociados con representantes de ventas exitosos. Una encuesta en la que se investigaba sobre las prácticas de selección entre los gerentes de ventas en grandes compañías dio como resultado una enorme cantidad de cualidades que se juzgaron importantes. La figura 13.2 lista las primeras 20 características y el porcentaje correspondiente para cada una.[4] Una encuesta más reciente de anuncios de reclutamiento para aspirantes y altos ejecutivos de ventas identificó las cualidades mostradas en la tabla 13.2.[5]

Mayer y Greenberg elaboraron una lista mucho más sencilla.[6] Una investigación extensa en más de 1,000 compañías reveló solo dos cualidades esenciales para vender: empatía e impulso del ego. La **empatía** se define como la habilidad de sentir de la misma forma que el comprador, además de ser capaz de comprender los problemas y las necesidades del cliente. Esto es diferente de la simpatía. Un ejecutivo de ventas puede sentir y comprender sin experimentar simpatía. El otro determinante básico del éxito en ventas, el **impulso del ego**, se define como la necesidad personal de hacer una venta, no solo por el dinero.

Tabla 13.2 Cualidades requeridas en candidatos y altos ejecutivos de ventas

	Candidato %		Ejecutivo %
Ambicioso	27	Motivado	37
Motivado	26	Ambicioso	25
Orientado al logro	21	Entusiasta	24
Entusiasta	18	Comunicativo	21
Comunicativo	16	Orientado al logro	11
Desenvuelto	13	Trabajo contra fechas de entrega	10
Comprometido	11	Comprometido	9
Inteligente	10	Inteligente	6
Trabajo contra fechas de entrega	10	Desenvuelto	7
Determinado	10	Trabajo bajo presión	7

Fuente: Reimpreso de Mathews, B. y Redman, T. (2001) "Recruiting the wrong salespeople: are the job ads to blame?", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 541-550. Derechos reservados © 2001, con permiso de Elsevier.

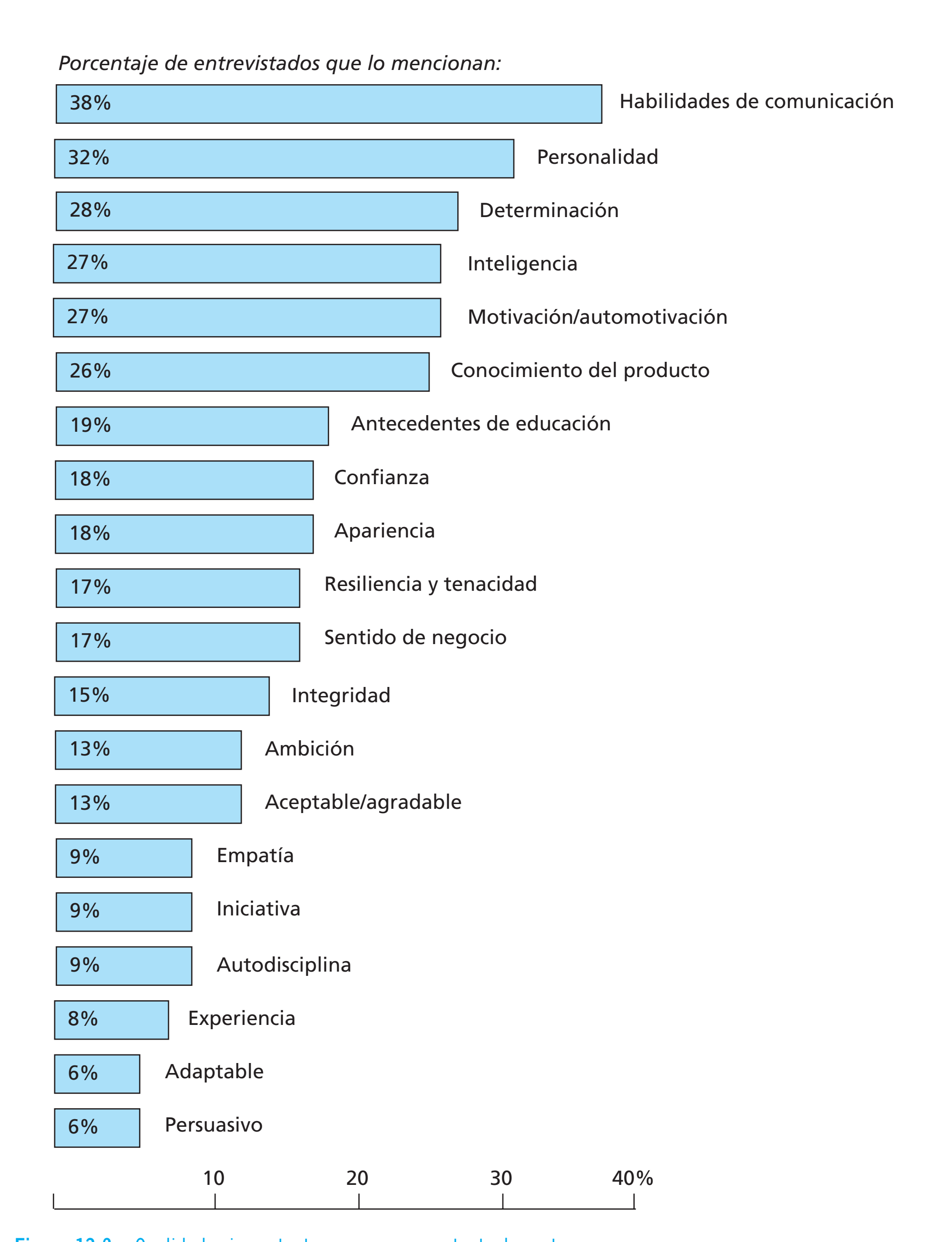


Figura 13.2 Cualidades importantes en un representante de ventas

Fuente: Jobber, D. y Millar, S. (1984) "The use of psychological tests in the selection of salesmen: a UK survey", *Journal of Sales Management*, 1, p. 1.

Mayer y Greenberg aseguran que cuando un aspirante tiene una calificación alta en estas dos cualidades, tendrá éxito al vender lo que sea. Su investigación los llevó a pensar que la habilidad de ventas es fundamental, no el producto que se vende:

> Muchos ejecutivos de ventas consideran que el tipo de venta en su industria (e incluso en su compañía, en particular) de alguna forma es totalmente especial y única.

> Esto es verdad en cierto grado. No hay duda de que un ejecutivo de ventas para un equipo de procesamiento de datos necesita capacitación y antecedentes algo diferentes en comparación con un individuo que vende automóviles. Las diferencias en requerimientos son evidentes, y si el aspirante cumple o no con las calificaciones especiales para un trabajo en particular puede determinarse con facilidad con el currículo del candidato o medirse con rapidez. Sin embargo, lo que no es fácil observar es la dinámica de ventas básica que hemos analizado y que permite a un individuo vender con éxito, casi sin importar qué vende.
>
> (Mayer y Greenberg 1964, p. 264)

La evidencia que proporcionan agrupa a los ejecutivos de ventas en cuatro categorías (altamente recomendados, recomendados, no recomendados, prácticamente sin oportunidad de éxito) de acuerdo con el grado en el que poseen empatía e impulso del ego. Los resultados se correlacionaron con el éxito en ventas en tres industrias: automóviles, fondos mutuos y seguros. Estas medidas de empatía e impulso del ego se derivaron del uso de una prueba psicológica, el *inventario personal múltiple* (analizado en la sección 13.6). En resumen, es posible que una especificación de personal contenga todos o algunos de los siguientes factores:

1. Requerimientos físicos: por ejemplo, facilidad de palabra, apariencia.
2. Logros: como nivel de educación y calificaciones, experiencia y éxito.
3. Aptitudes y cualidades: habilidad para comunicar, automotivación, entre otras.
4. Disposición: por ejemplo, madurez, sentido de responsabilidad.
5. Intereses: como grado en el que sus intereses son sociales, activos, inactivos.
6. Circunstancias personales: casado, soltero, etcétera.

Los factores elegidos para definir las especificaciones de personal se usarán como criterios de selección en la entrevista misma.

Debe observarse que el reclutamiento de gerentes de cuentas clave incluye la identificación de cualidades adicionales que tal vez no se requieran en el representante de ventas tradicional. Los gerentes de cuentas clave desarrollan relaciones a largo plazo con los clientes seleccionados y, para hacerlo, suelen tener el apoyo de un equipo compuesto por personas de producción, finanzas, logística, marketing y otros grupos funcionales.[7] De esta forma, requieren las habilidades y el poder para coordinar y acelerar el servicio de las cuentas clave y para coordinar las comunicaciones entre los grupos funcionales implicados en el servicio de las cuentas clave. La preparación de la descripción del puesto y las especificaciones se apoyan en referencias a las tareas y habilidades del administrador de las cuentas clave analizadas en el capítulo 9, en particular con las que se listan en la tabla 9.2, "Tareas y habilidades requeridas para la administración de cuentas clave".

13.3 IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y MÉTODOS DE COMUNICACIÓN

Fuentes

Existen seis fuentes principales de reclutamiento:

- Interna, el propio personal de la compañía
- Agencias de reclutamiento
- Instituciones educativas

- Competidores
- Otras industrias
- Desempleados

El personal de la compañía

La ventaja de esta fuente es que el candidato conoce la compañía y sus productos. A la vez, la compañía conoce al candidato de manera mucho más cercana que a un externo. Con esto se reduce cierta cantidad de riesgo, debido a que se conocen de primera mano las características personales del candidato. Sin embargo, no existe garantía de que este último tenga la habilidad de vender.

Agencias de reclutamiento

Las agencias de reclutamiento proporcionan listas de candidatos por una cuota determinada. Para incluir candidatos en esas listas, las agencias con reputación revisan si los solicitantes son adecuados para los puestos de ventas. Por sus intereses a largo plazo, las agencias incluyen solo a candidatos fuertes. No obstante, surge la interrogante acerca de la posibilidad de que los mejores representantes de ventas necesiten recurrir a agencias para encontrar un trabajo adecuado.

Instituciones educativas

Es posible reclutar directamente a personas con educación superior que han trabajado en la industria y el comercio como requisito para obtener su grado académico. La mayoría de los estudiantes de negocios deben completar un año de entrenamiento industrial. Algunos de estos estudiantes han trabajado en ventas, otros en marketing. La ventaja de reclutar en las universidades es la probabilidad de que el candidato sea inteligente y posea las calificaciones técnicas requeridas. Debe tenerse en mente que quizás el solicitante no se visualice trabajando en ventas en el largo plazo. Más bien, es posible que considere un puesto de representante de ventas como un paso preliminar para la administración de marketing.

Competidores

La ventaja de esta fuente es que el ejecutivo de ventas conoce el mercado y a sus clientes. Es posible que la compañía reclutadora conozca la habilidad del ejecutivo de ventas, con lo que se reduce el riesgo.

Otras industrias y desempleados

Ambas categorías pueden ofrecer candidatos con experiencia en ventas. Es evidente que deberá realizarse una revisión cuidadosa para evaluar la habilidad de ventas.

Comunicación

Aunque algunas posiciones de ventas se ocupan como resultado del contacto personal, la mayoría de los reclutadores utiliza anuncios como la principal herramienta de comunicación. La figura 13.3 muestra la manera en que las grandes compañías atraen a candidatos

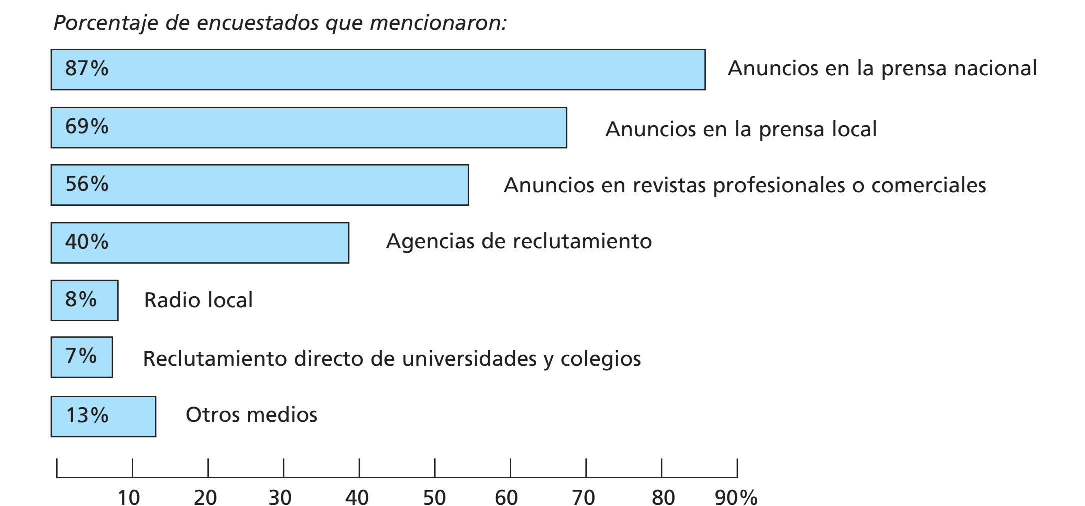


Figura 13.3 Cómo atraen las compañías a candidatos externos

Fuente: Jobber, D. y Millar, S. (1984) "The use of psychological tests in the selection of salesmen: a UK survey", *Journal of Sales Management*, 1, p. 1.

externos. Es aconsejable no perder de vista varios principios que mejoran la efectividad de la comunicación de los anuncios.

Al publicar un anuncio, existe una amplia selección de periódicos nacionales y regionales para la consideración del anunciante. Un problema con los anuncios de reclutamiento clasificados es el efecto. Un recurso para lograr efecto es el tamaño del anuncio. Hay que seleccionar el periódico (o periódicos) donde se publicará, verificar el tamaño normal de un anuncio que aparece ahí, y luego, simplemente, diseñar el anuncio un poco más grande que el de mayor tamaño. Esto asegura una buena posición y su tamaño causará el efecto de la forma que se espera. Incluso, el espacio más grande reduce la posibilidad de que el anuncio esté mal especificado. Esta es una consideración importante, ya que la investigación sobre los anuncios de trabajo en ventas en los medios impresos señala que el "típico" anuncio está mal especificado, al dar solo una idea somera del trabajo y la organización concerniente.[8] Este método supone, por supuesto, la existencia de fondos suficientes; aunque en comparación con la elección de un representante de ventas de menor calidad, para muchas compañías el costo adicional de un anuncio es insignificante.

El otro determinante del efecto del anuncio es su contenido. El título es el ingrediente más importante, simplemente, porque si no atrae y no es leído, entonces es poco probable que *algo* del anuncio se lea. Una inspección de cualquier periódico regional vespertino del viernes revelará la falta de imaginación en el diseño del anuncio promedio para reclutar a representantes de ventas. Al ser diferente, existe una gran probabilidad de llamar la atención. Igual que en el caso del tamaño del anuncio, vea el periódico que usará como medio y pregúntese: "Si yo estuviera considerando cambiar de trabajo, ¿qué título llamaría mi atención?".

Por último, si la imaginación es escasa y los fondos altos, vale la pena considerar emplear a un especialista en anuncios de reclutamiento para que lo diseñe y le aconseje acerca de los medios adecuados. Ya sea que el anuncio lo elabore la compañía o un especialista en reclutamiento, es importante asegurar que lo más atractivo (no solo las características)

del puesto se incluye en él. Esto es necesario para lograr el objetivo de atraer a los candidatos adecuados.

13.4 DISEÑO DE UN FORMATO DE SOLICITUD EFECTIVO Y ELABORACIÓN DE UNA LISTA CORTA

El formato de solicitud es un método rápido y poco costoso para examinar a candidatos con la finalidad de elaborar una **lista corta** de candidatos por entrevistar. Las preguntas en el formato deben permitir al gerente de ventas verificar si el candidato está calificado de acuerdo con la especificación del personal. Con frecuencia se incluyen preguntas relacionadas con edad, educación, experiencia, trabajos anteriores e intereses recreativos. Además de dar esa información de los hechos, la solicitud también revela defectos como falta de habilidad en ortografía, gramática deficiente o descuido al seguir instrucciones.

La solicitud debe revelar mucho de la persona que la llena. Algunos solicitantes van de un trabajo a otro de manera continua; otros pueden tener una preparación académica inadecuada. Cualquiera que sea el criterio, la solicitud con frecuencia es el filtro inicial usado para elaborar una lista corta. Por ello, su diseño cuidadoso debe tener una alta prioridad para los implicados en la selección. Cuatro categorías de información son usuales en los formatos de solicitud:

1. *Personal*
- Nombre
- Dirección y teléfono
- Sexo

2. *Educación*
- Escuelas: primaria, secundaria, media superior
- Educación superior: instituciones, cursos tomados
- Habilidades
- Capacitación especializada, como aprendiz, capacitación de ventas
- Pertenencia a asociaciones profesionales

3. *Historia de empleo*
- Compañías donde trabajó
- Fechas de empleo
- Puestos, deberes y responsabilidades
- Servicio militar

4. Otros intereses
- Deportes
- Pasatiempos
- Pertenencia a sociedades o clubes

Esta solicitud logrará varios propósitos:

a) proporcionar una base común para elaborar una lista corta.
b) Dar un conocimiento fundamental que se pueda usar como punto de partida para la entrevista.
c) Ayudar después de la entrevista en la etapa de toma de decisiones.

Una vez eliminado cierto número de candidatos con base en la solicitud, se obtendrá una lista corta dependiendo de si el procedimiento de entrevistas incluye dos etapas o una solamente. Las referencias pueden verificarse en la lista corta, ya sea para los candidatos o solo para los candidatos exitosos.

13.5 LA ENTREVISTA

Una encuesta en el proceso de selección para los ejecutivos de ventas de compañías grandes[9] identificó varios hechos relevantes al momento de la **entrevista**:

1. La mayoría de las compañías (el 80%) hacen entrevistas en dos etapas.
2. Solo en la quinta parte de los casos el gerente de ventas hace la entrevista inicial. En la mayoría de los casos el gerente de recursos humanos (RH), o este y el gerente de ventas son quienes realizan en conjunto la entrevista inicial. Esto también tiende a ocurrir en la entrevista final.
3. En el 40% de los casos el gerente de RH y el gerente de ventas hacen juntos la selección final. En el 37% de los casos el gerente de ventas toma solo la decisión final. En otros casos, los directores de marketing y otros altos directivos también participan.

Estos hechos resaltan la importancia del gerente de ventas en el proceso de selección, e indican que la selección por lo general incluye dos entrevistas: la entrevista de revisión y la entrevista de selección. Si los procedimientos descritos hasta ahora se siguen, el gerente de ventas habrá elaborado una especificación de personal, incluyendo algunos o todos los factores descritos antes y que se repetirán aquí por conveniencia.

1. Requerimientos físicos: como lenguaje, apariencia, modales, aptitud.
2. Logros: por ejemplo, estándar de educación, calificaciones, experiencia en ventas y éxitos.
3. Aptitudes y cualidades: habilidad para comunicarse, empatía y automotivación, entre otras.
4. Disposición: por ejemplo, madurez, sentido de la responsabilidad.
5. Intereses: como identificación de intereses sociales, intereses relacionados con los productos que se venden, intereses activos contra inactivos.

La especificación del puesto se usará como un medio para evaluar a cada uno de los candidatos en la lista corta. En realidad, otras consideraciones más personales también tomarán parte en la decisión. Es poco probable que se contrate a un candidato con el cual será difícil trabajar, o que podría causar problemas, de acuerdo con la impresión del gerente de ventas. Así, es inevitable que la decisión esté basada en una combinación de criterios formales y otros factores más personales que el gerente de ventas no estará dispuesto a expresar en la etapa de especificación del personal.

Una vez realizada la preparación inicial necesaria para formar la base de la selección, ¿cuáles son los objetivos y principios de la entrevista? El objetivo global es permitir a los entrevistadores formarse una impresión clara y válida de las fortalezas y debilidades de los candidatos en términos de los criterios de selección. Para hacer esto, debe animarse a todos los candidatos a hablar abiertamente de sí mismos. Sin embargo, al mismo tiempo los entrevistadores deben ejercer cierto grado de control para que el candidato no hable demasiado sobre uno o dos aspectos, dejando tiempo insuficiente para otros factores igualmente importantes (tal vez aquellos en los que el candidato es débil).

Escenario de la entrevista

El lugar donde se realiza la entrevista tendrá un efecto directo sobre el resultado de la misma. Varios ejemplos ilustran este punto:

1. El espacio debe estar acondicionado para que sea poco probable que los colegas o el teléfono interrumpan al gerente de ventas. Si esto no es posible, los visitantes y las llamadas telefónicas deben bloquearse.
2. Una habitación muy grande con solo dos o tres personas quizá no tenga la intimidad requerida para obtener una plática natural y libre.
3. Un escritorio grande situado entre el candidato y el entrevistador, en particular si está desordenado con charolas de papeles y calendarios de escritorio, tiene el efecto psicológico de distanciar a las dos personas implicadas, ya que genera una atmósfera demasiado formal e inhibe la armonía. Es posible que un lugar más relajado o informal, lejos del escritorio del gerente permita una entrevista relajada más sencilla. El uso de una mesa baja alrededor de la cual se sientan el entrevistado y el entrevistador (en lugar de sentarse uno enfrente al otro) es un método común para lograr este efecto.

Realización de la entrevista

Además de crear la atmósfera correcta con la selección juiciosa del lugar para realizar la entrevista, los entrevistadores pueden hacer mucho por establecer la armonía.

Lo que ocurre al principio de la entrevista es crucial para los eventos subsiguientes. El objetivo en esta etapa es que el candidato se tranquilice. La mayoría de los entrevistados tienen una ansiedad natural antes de la entrevista y, al entrar, pueden sentirse apenados o preocupados por mostrar debilidad. Quizá se sientan fuera de lugar y faltos de confianza. Ante todo, les preocupa un rechazo. Estas ansiedades se componen de la alta probabilidad de que el candidato no conozca a los entrevistadores y tenga incertidumbre acerca de qué tan agresivos serán, el grado de presión que aplicarán y los tipos de preguntas que harán. Algunos gerentes de ventas piensan que es probable que el ejecutivo de ventas se encuentre en una situación similar en su trabajo de campo y, por lo tanto, quieren cerciorarse de que podrán manejarla, así que optan por no utilizar técnicas de reducción de la ansiedad. Sin embargo, otro punto de vista señala que el objetivo de la entrevista es conocer al candidato, en términos de los criterios establecidos en la especificación del personal o de su "perfil", como algunas veces se llama. Para hacer esto, debe *animarse* a los candidatos a hablar de sí mismos. Si se quiere probar la habilidad de ventas bajo condiciones de estrés es mejor usar la representación de roles como parte del procedimiento de selección. Existen varias directrices que, si se siguen, ayudan a reducir la ansiedad y a establecer la armonía.

1. Uno de los entrevistadores (de preferencia el gerente de ventas) debe traer al candidato a la sala de entrevistas. Esto es mejor que enviar al candidato con una secretaria o un ayudante administrativo, ya que reduce los diferenciales de estatus y fomenta la concordia.
2. Iniciar la conversación con unas cuantas preguntas de respuesta sencilla, aunque no sean pertinentes en relación con el trabajo, permite al candidato hablar con los entrevistadores y adquirir confianza.
3. Continuando por este camino, las primeras preguntas en la entrevista deben ser, si es posible, abiertas y no cerradas. Las preguntas abiertas dan al candidato espacio para hablar del tema con cierto detalle; por ejemplo, "¿Puede platicarme sus experiencias

vendiendo productos farmacéuticos?". Por otro lado, las preguntas cerradas invitan a dar respuestas cortas; por ejemplo, "¿Puede decirme cuánto tiempo trabajó en Almacenes Generales?". Algunas preguntas cerradas son inevitables, pero una serie de ellas dificulta que el candidato se relaje y adquiera confianza. Sin duda, esas preguntas dan la impresión de que el candidato es poco comunicativo, cuando en realidad el problema es del entrevistador.
4. Los entrevistadores deben estar relajados y adoptar conductas amistosas.
5. Deben ser corteses y parecer interesados en lo que dice el candidato.

Una vez que se establece la concordia con éxito y se reduce la ansiedad, el entrevistador querrá animar a los candidatos a hablar de sí mismos, sus experiencias, actitudes, comportamiento y expectativas. Para lograrlo, el entrevistador no solo debe desarrollar el arte de escuchar con atención, sino también ha de desarrollar habilidades para hacer hablar a la gente. Estas habilidades requeridas en la etapa de análisis de necesidades del proceso de ventas (estudiadas en el capítulo 8) pueden usarse en una entrevista con buenos efectos. En particular, el entrevistador puede usar las siguientes técnicas:

1. La "repetición"
2. Recompensas
3. El silencio
4. El sondeo
5. Resumir
6. Preguntas neutrales

Técnica de "repetición"

El entrevistador repite las últimas palabras de la oración del candidato para extraer la razón de lo que se dijo. Por ejemplo, es posible que el candidato diga: "Trabajé para la compañía XYZ dos años, pero no me gustó mucho". El entrevistador sigue con: "¿No le gustó mucho?". El candidato continúa: "No, el gerente de ventas siempre estaba detrás de mí checando que estuviera haciendo mis llamadas".

Recompensas

El interés mostrado por el entrevistador en el punto de vista, las experiencias y el conocimiento del candidato confiere su propia recompensa. Esto se complementa con lo que se puede describir como expresiones de aliento, como "¡Ah!", "Mmm, ya veo". La confianza infundida en el candidato lo animará a comentar más y quizás a hacer revelaciones.

Un método más de recompensas es mediante el "comportamiento de los ojos". Una contracción sutil de los ojos, junto con una pequeña afirmación con la cabeza puede llevar el mensaje "sí, ya veo". El uso correcto de esas recompensas solo viene con la experiencia, pero no hay duda de que su aplicación ayuda a animar al candidato para que hable con libertad.

El silencio

El silencio puede ser un aliado muy poderoso para el entrevistador. Sin embargo, debe usarse con discreción, de otra manera se pierde la armonía y los candidatos levantan sus barreras contra la expresión abierta.

Por lo general se usa luego de que el candidato ha dado una respuesta neutral no informativa a una pregunta importante. Un candidato deseoso de impresionar se sentirá

incómodo e interpretará el silencio como una señal de que la entrevista no va muy bien. En esas situaciones lo normal es que intente llenar el vacío y quizá la única manera de lograrlo sea revelando actitudes o patrones de comportamiento que, de otra manera, preferiría mantener ocultos. En la posición contraria, la pausa permite al candidato reformular sus pensamientos y estimular una respuesta con mayor consideración. Si se continúa con la siguiente pregunta sin una pausa de por medio, esto no sucede. De cualquier forma, se puede obtener información adicional potencialmente reveladora con el uso discriminado del silencio.

El sondeo

El representante de ventas adepto al análisis de necesidades estará familiarizado con el uso de sondeos. En una entrevista se harán comentarios que requieren una mayor explicación. Por ejemplo, el candidato puede decir, "El tiempo que pasé en un curso de capacitación en ventas fue una pérdida de tiempo"; a lo que el entrevistador puede agregar "¿Por qué piensa que lo fue?", o "Eso es interesante, ¿por qué lo dice?", o "¿Puede explicar con más detalle por qué piensa eso?". Estas frases son preferibles a un "¿Por qué?" directo y, en realidad, son alternativas a la técnica de "repetición" mencionada antes.

Una elección de palabras y técnicas adecuadas permite al entrevistador variar el enfoque al sondeo durante el curso de la entrevista. Aunque no siempre es posible, el sondeo de sucesos embarazosos como el divorcio del candidato (relevante para el desempeño en el trabajo) o el fracaso en los exámenes debe reservarse para cuando la entrevista esté más avanzada y no debe ser tema de escrutinio al inicio.

Resumir

De manera inevitable, el entrevistador intentará resumir los aspectos que ha señalado el solicitante en varios momentos de la entrevista, con la finalidad de tener una opinión acerca de la persona que está bajo escrutinio. Una técnica útil para verificar si estas impresiones son válidas a ojos del sujeto en cuestión es resumirlas y pedirle su corroboración.

Después de un periodo de preguntas y sondeos, el entrevistador puede decir: "Entonces, como yo lo entiendo, su primer periodo en ventas no fue un éxito porque la empresa para la que trabajó fabricaba productos de mala calidad, inferiores en términos de especificaciones técnicas comparados con la competencia y se sintió falto de experiencia. Pero su segundo trabajo con una compañía más grande, mejor conocida, fue más satisfactorio por haber recibido capacitación adecuada en ventas y porque la línea de productos era de alta y reconocida calidad. ¿Podría decir que este es un resumen acertado?". Una vez logrado el acuerdo, el entrevistador quizá cambie el tema a otra área de interés o continuará investigando sobre la misma área con la certidumbre de que no ha habido malos entendidos.

Preguntas neutrales

Un principio básico de la buena entrevista es usar preguntas neutrales en lugar de dirigidas. La pregunta "¿Puede contarme acerca de la capacitación de ventas que recibió en su empleo anterior?" llevará a una respuesta menos sesgada, y muy diferente, que si se hace la pregunta "Estoy seguro de que aprendió mucho en sus cursos de capacitación en ventas, ¿no es así?". La pregunta "¿Qué siente acerca del tipo de clientes que tenemos?" es más neutral que "Estoy seguro de que no tendrá problemas en los tratos con nuestros clientes, ¿o sí?".

Otras consideraciones

Hay otras consideraciones que un entrevistador debe tener en mente. Primero, no debe hablar mucho. La finalidad es que la mayor parte del tiempo que pasa en la entrevista lo use para evaluar al candidato. Segundo, parte de la entrevista será una tarea de ventas para asegurar que el candidato seleccionado acepta. El equilibrio entre evaluación y venta se basa en gran medida en el juicio, sin reglas por aplicar; pero es evidente que la situación competitiva y la fuerza del candidato serán dos factores que afecten la decisión.

Tercero, el entrevistador debe controlar discretamente la entrevista. Cierta cantidad de tiempo será asignada a cada candidato y es responsabilidad del entrevistador asegurar que se cubren todas las dimensiones notables del candidato, no solo las que este desea mostrar. Quizá sea necesario usar algunas de las primeras técnicas, a la inversa, para desanimar al candidato a que siga divagando. Por ejemplo, el entrevistador puede aparentar desinterés o hacer algunas preguntas cerradas para reducir la verborrea. De otra manera, el entrevistador tendrá que interrumpir en algún momento apropiado diciendo "está bien, creo que el asunto quedó claro".

Por último, el entrevistador necesitará cerrar la entrevista cuando ha obtenido suficiente información. Casi siempre se advierte esto al candidato diciendo: "Bien, ya le preguntamos lo que queríamos saber. ¿Tiene usted alguna pregunta acerca de la compañía?". Al final de esta sesión, el entrevistador explica cuándo se tomará la decisión y cómo se comunicarán con el candidato; también le da las gracias por asistir a la entrevista. Ambos se ponen de pie, se estrechan las manos y se lleva al candidato a la puerta.

La investigación ha demostrado que los entrevistadores estructurados, es decir, los que han planeado la secuencia de sus preguntas, tienen mejor desempeño en la selección que aquellos que no tienen una estructura predeterminada.[10] Esto resalta la necesidad de planear con cuidado el contenido y la organización de la entrevista. En general, los entrevistadores miden habilidades sociales, incluyendo extroversión, simpatía, experiencia y conocimientos laborales.[11]

13.6 RECURSOS COMPLEMENTARIOS PARA LA SELECCIÓN

Pruebas psicológicas

Aunque el éxito en la entrevista siempre es un determinante significativo en la selección, algunas empresas usan técnicas complementarias para obtener una medida válida del potencial. Varias compañías grandes usan las **pruebas psicológicas** de esta manera. No obstante, debe tenerse cuidado al emplearlas y es usual que se necesite de un psicólogo capacitado para aplicarlas e interpretar los resultados. Incluso, existen varias críticas que han interferido en el uso de las pruebas:

1. *Es fácil hacer trampa*. El solicitante que tiene una idea del tipo de persona que tiene éxito en ventas no responde con veracidad, sino que "falsifica" la prueba para dar el "perfil" correcto. Por ejemplo, ante una pregunta como "¿Quién tiene más valor para la sociedad: el hombre práctico o el pensante?", responderá "el hombre práctico", quizá sin importar cuáles son sus verdaderas convicciones.
2. *Muchas pruebas miden el interés más la habilidad en ventas*. El gerente de ventas conoce los intereses del ejecutivo de ventas exitoso y usa las pruebas para descubrir si los candi-

datos tienen patrones similares de intereses. Aquí, la suposición es que el éxito en ventas es predecible según los tipos de intereses que tiene una persona. Esto es tan poco probable como descubrir a Maradona midiendo los intereses de jóvenes futbolistas.

3. *Las pruebas se han usado para identificar los rasgos individuales de personalidad que tal vez no estén asociados con el éxito en ventas*. Se miden factores como qué tan sociable, dominante, amistosa y leal es una persona para predecir el éxito en ventas. Mientras que algunos de estos factores son atributos útiles para un representante de ventas, en otros casos han fracasado como medidas para distinguir al personal de ventas de alto y bajo desempeño.

Anteriormente en este capítulo se hizo referencia al uso del inventario personal múltiple para predecir el grado de empatía y de impulso del ego que posee un individuo. Mayer y Greenberg mostraron que el éxito en ventas es predecible con precisión razonable una vez que se conocen tales características;[12] el ideal es una persona que tiene un alto grado de ambas. Un alto grado de empatía (una habilidad para sentir como siente el cliente) y de impulso del ego (la necesidad personal de hacer una venta) suelen asociarse con un desempeño alto en ventas. Demasiada empatía, pero poco impulso del ego dan como resultado que el ejecutivo de ventas cae bien a los clientes, pero no cierra la venta debido a la incapacidad para concretarla de manera decidida. Una persona con escasa empatía pero un gran impulso del ego tenderá a arrasar con lo que esté en su camino, sin considerar las necesidades individuales de los clientes. Por último, la persona con poca empatía y poco impulso del ego será un fracaso completo. Demasiados ejecutivos de ventas, aseguran Mayer y Greenberg, caen en este último grupo.

La prueba en sí —el inventario personal múltiple— se basa en la técnica de elección forzada. Los sujetos eligen dos afirmaciones de entre cuatro: la que mejor los describe y la que peor los describe. Dos de estas afirmaciones se llaman favorables y las otras dos, desfavorables. Mayer y Greenberg aseguran que la prueba es difícil de falsear, ya que las dos afirmaciones positivas se presentan de manera que sean igualmente favorables, y las negativas sean igualmente desfavorables. Entonces, es probable que el sujeto sea veraz. Puesto que es muy difícil idear afirmaciones que sean *igualmente* favorables o desfavorables, la conclusión cautelosa es que la técnica de la elección forzada minimiza la trampa más que eliminarla por completo. La prueba también vence la crítica de que las pruebas psicológicas miden rasgos de personalidad que tal vez no se correlacionan con el desempeño. Mayer y Greenberg describen la empatía y el impulso del ego como la "dinámica central" de la habilidad de ventas y aportan evidencia de que las calificaciones de estas características se correlacionan bien con el desempeño en los campos de automóviles, seguros y fondos mutuos.

Si se usa el inventario personal múltiple (o cualquier otra prueba psicológica) como la base para la selección del personal de ventas, un procedimiento sensato sería validar la prueba con anterioridad. La investigación ha demostrado que otras pruebas de personalidad se correlacionan con el desempeño, y que distintos tipos de individuos se desenvuelven bien en diferentes situaciones de ventas. Por ejemplo, Randall descubrió que el tipo de persona que tuvo mayor éxito en la venta de neumáticos se resume como una "persona gris".[13] Sus características fueron las de una persona humilde, tímida, con mente compasiva, de inteligencia por debajo del promedio, bastante diferente del estereotipo de representante de ventas extrovertido, feliz y con facilidad para hablar. La explicación del porqué una persona así tuvo éxito debe buscarse en la situación de ventas. Al estar en la posición de vender una marca de neumáticos con escasa publicidad y con una baja participación en el mercado, el representante de ventas tuvo que pasar tiempo en los depósitos de neumáticos, con la esperanza de lograr algunas ventas resolviendo algunos de los problemas de suministro del gerente del depósito para cumplir con los pedidos urgentes.

Le fue posible hacer esto porque su compañía brindaba un servicio más rápido que muchos de sus competidores. Así, la personalidad del vendedor tenía que ser tal que estuviera preparado para esperar en el almacén sin hacerse notar, más que la de usar técnicas de venta persuasivas.

Este ejemplo, más bien extremo, demuestra cuán variada puede ser la situación de ventas. Compare esa situación con las habilidades y la personalidad requeridas para vender equipos de sonido; de inmediato se vuelve evidente que la selección exitosa debe centrarse en la correspondencia de los tipos de personas con los tipos particulares de ocupaciones de ventas. Sin duda, Greenberg, desde sus primeros estudios, parece haber cambiado su punto de vista y reconocido que la venta exitosa depende de otra dinámica de personalidad "que entra en juego dependiendo de la circunstancia de ventas específica".[14] En consecuencia, se requieren distintas pruebas psicológicas para diferentes situaciones.

La validación requiere la identificación de las pruebas psicológicas que permiten distinguir mejor entre los representantes de ventas por encima y por debajo del promedio en una compañía. Una validación más probaría de qué manera las predicciones efectuadas con base en los resultados de la prueba se correlacionan con el desempeño de las nuevas contrataciones. Una investigación reciente ha puesto en duda la aplicabilidad general de la teoría de empatía/impulso del ego en el éxito en ventas, pero sin duda el inventario personal múltiple es una prueba psicológica usada en este ejercicio de validación, aunque debe realizarse bajo la supervisión de un psicólogo. La investigación también ha demostrado que las pruebas que miden la integridad, la conciencia y el optimismo tienen un buen desempeño en la predicción del éxito en ventas.[15]

Por último, debe hacerse hincapié en que el lugar adecuado de las pruebas psicológicas como base para la selección se ubica junto al de la entrevista, ya que no son un reemplazo de esta última.

Representación de roles

Otro recurso para la selección de personal de ventas es el uso de la **representación de roles** con la finalidad de medir el potencial de ventas de los candidatos. Esto incluye colocarlos de modo individual en situaciones de ventas y evaluar qué tan bien se desempeñan.

El problema con esta técnica es que, en el mejor de los casos, mide la habilidad para vender en ese momento. Esto depende, entre otras cosas, de la experiencia anterior en ventas. Sin embargo, la evaluación correcta del personal de ventas debe medir el *potencial*. Aún más, la representación de roles no puede evaluar la habilidad del candidato para establecer y manejar relaciones a largo plazo con los compradores y, por lo tanto, se aplica mejor a trabajos de ventas donde es probable que la relación entre vendedor y comprador sea de corto plazo o en el marco de una venta única. La representación de roles puede ser valiosa para identificar los "casos sin remedio", aquellos en los cuales las características personales —es decir, una inhabilidad para comunicarse o mantenerse ecuánime bajo presión— puedan evitar que se tenga éxito vendiendo.

13.7 CONCLUSIONES

La selección de personal, aunque de importancia evidente para el futuro a largo plazo de la empresa, es una tarea que no siempre recibe la atención necesaria de los gerentes de ventas. Con demasiada frecuencia, el "perfil del individuo" está mal definido y el procedimiento de selección se diseña según la máxima conveniencia, en lugar de tomar en cuenta la

elección óptima. La suposición es que el candidato correcto debe sobresalir sin importar el procedimiento que se use. Por eso la entrevista resulta deficiente, la persona que mejor habla obtiene el empleo y, al final, se contrata a un representante de ventas mediocre.

Este capítulo describió varias técnicas que, si se aplican bien, reducen la posibilidad de obtener este resultado. En particular, un gerente de ventas debe decidir los requerimientos del trabajo y el tipo de persona que debe satisfacerlos. También debe conocer las técnicas de la entrevista y la necesidad de evaluar a los candidatos, siguiendo los criterios establecidos durante la etapa de especificación del personal. Por último, el gerente de ventas debe considerar el uso de pruebas psicológicas (bajo la guía de un psicólogo), y la representación de roles como dimensiones adicionales del procedimiento de evaluación.

El capítulo 14 examina otras dos áreas importantes de la administración de ventas: la motivación y la capacitación.

Referencias

[1]PA Consultants (1979) *Sales Force Practice Today: A Basis for Improving Performance*, Institute of Marketing, Londres.

[2]Galbraith, A., Kiely, J. y Watkins, T. (1991) "Sales force management –issues for the 1990s", *Proceedings of the Marketing Education Group Conference*, Cardiff Business School, julio, pp. 425-445.

[3]PA Consultants (1979) *op. cit*.

[4]Jobber, D. y Millar, S. (1984) "The use of psychological tests in the selection of salesmen: a UK survey", *Journal of Sales Management*, 1, p. 1.

[5]Mathews, B. y Redman, T. (2001) "Recruiting the wrong salespeople: are the job ads to blame?", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 541-550.

[6]Mayer, M. y Greenberg, G. (1964) "What makes a good salesman", *Harvard Business Review*, 42, julio-agosto, pp. 255-268.

[7]Guenzi, P., Pardo, C. y Georges, L. (2007) "Relational selling strategy and key account managers' related behaviors: an exploratory study", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 121-133.

[8]Mathews y Redman (2001) *op. cit*.

[9]Jobber, D. y Millar, S. (1984) "The use of psychological tests in the selection of salesmen: a UK survey", *Journal of Sales Management*, 1, p. 1.

[10]Salago, J. (1999) "Personnel selection methods" en *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, Cooper, C. y Robertson, I. (eds.), Nueva York, J. Wiley & Sons, pp. 74-101.

[11]Robertson, I. T. y Smith, M. (2001) "Personnel selection", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (4), pp. 441-472.

[12]Mayer y Greenberg (1964) *op. cit*.

[13]Randall, G. (1975) "The use of tests and scored questionnaires in salesmen selection", en Millar, K. M. (ed.), *Psychological Testing in Personnel Assessment*, Gower, Aldershot.

[14]Greenberg, G. y Greenberg, H. M. (1976) "Predicting sales success –myths and reality", *Personnel Journal*, diciembre, p. 61.

[15]Para un análisis completo de los métodos de selección del personal de ventas moderno, véase Cron, W. L., Marshall, Singh, J., Spiro, R. L. y Sujan, H. (2005) "Salesperson selection, training and development: trends, implications and research opportunities", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25 (2), pp. 123-136.

CASO PRÁCTICO

Productos Plásticos, S. A.

Esta compañía produce y comercializa vasos, cucharas, cuchillos y tenedores de plástico para la industria de la comida preparada. La compañía se estableció en 1974 como respuesta a los cambios que tuvieron lugar en esa industria. El crecimiento en el mercado del sector de comida rápida se vio como una oportunidad para vender utensilios desechables para comer que ahorrarían en recursos humanos y permitirían el suministro rápido de utensilios para el flujo rápido de los clientes. Además, Productos Plásticos, S. A. se ha beneficiado con el crecimiento de los supermercados y la venta de "paquetes para el consumidor" en cuatro grandes grupos de supermercados.

La expansión de las ventas y los puntos de venta ha llevado a Jaime Spencer, el gerente de ventas, a recomendar a Benito Ponce, el gerente general, que la fuerza de ventas actual aumente de dos representantes por región a cuatro.

Spencer piensa que el personal de nueva contratación debe tener experiencia en ventas de bienes de consumo de movimiento rápido (BCMR), ya que en esencia eso es lo que fabrica la compañía.

Ponce cree que los nuevos elementos deben estar familiarizados con los productos de plástico, pues eso es lo que venden. Considera que es conveniente reclutar a personas en la industria de plásticos, que ya están familiarizadas con el suministro, la producción y las propiedades de este material, y es probable que hablen el mismo lenguaje que quienes trabajan en la empresa.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué factores generales deben tomarse en cuenta al reclutar al personal de ventas?
2. ¿Está de acuerdo con Spencer, con Ponce o con ninguno de los dos? Justifique su respuesta.

Preguntas de examen

1. Explique cuál es la diferencia entre la descripción del puesto y la especificación del personal. Redacte una descripción del puesto y una especificación del personal para un representante de ventas en una industria de su elección.
2. Analice el rol de las pruebas psicológicas en el proceso de selección de representantes de ventas.

14 Motivación y capacitación

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Comprender ciertas teorías de motivación en el contexto de ventas.
2. Aplicar la motivación en la práctica.
3. Establecer metas y cuotas de ventas.
4. Comprender qué se requiere para ser un líder exitoso.
5. Organizar programas de ventas adecuados y evaluar su utilidad.

CONCEPTOS CLAVE

- concursos de ventas
- cuentas meta de ventas
- cuotas de ventas
- jerarquía de necesidades de Maslow
- programas de capacitación
- reconocimiento
- reuniones de grupo
- sistema de promoción basado en los méritos
- teoría de la administración de ventas de Likert
- teoría de la expectativa de Vroom
- teoría del factor dual de Herzberg
- teoría de la equidad de Adams

14.1 MOTIVACIÓN

Crear y mantener una fuerza de ventas bien motivada es un reto. La confianza y motivación de los ejecutivos de ventas se desgastan de manera constante, ante los rechazos inevitables que experimentan por parte de los compradores en sus actividades cotidianas. En algunos campos, en especial en los seguros de vida y el de ventanas con dos cristales, los rechazos son mucho mayores que los éxitos; con esto la motivación se vuelve un problema importante. El hecho de que el ejecutivo de ventas y el supervisor estén geográficamente distantes empeora la situación del vendedor que se siente aislado, e incluso, descuidado, a menos que la administración ponga atención especial en las estrategias motivacionales que toman en cuenta sus necesidades.

Es esencial que los gerentes de ventas aprecien que la motivación va mucho más allá del hecho de que todos los representantes de ventas necesitan "palmaditas para animarlos". La motivación efectiva requiere una comprensión profunda de los ejecutivos de ventas como individuos, sus personalidades y sistemas de valores. En un sentido, los gerentes de ventas no motivan a su personal. Lo que hacen es facilitar las circunstancias que animan al personal de ventas a motivarse a sí mismos.

Una comprensión de la motivación radica en la relación entre las necesidades, los impulsos y las metas: "El proceso básico implica necesidades (privaciones) que ponen los impulsos en movimiento (privación con dirección), para alcanzar las metas (cualquier cosa que alivie una necesidad y reduzca el impulso)".[1] Así, una necesidad resultante de la falta de amigos pone en marcha un impulso de afiliación que está diseñado para conseguirlos. En un contexto de trabajo, la necesidad de más dinero quizá dé como resultado el impulso de trabajar más para obtener una remuneración más elevada.

Mejorar la motivación es importante para el éxito en ventas, como ha demostrado la investigación. Altos niveles de motivación conducen a:[2]

- Mayor creatividad.
- Trabajar con más inteligencia y un enfoque de ventas más adaptable.
- Trabajar más arduamente.
- Aumentar el uso de tácticas de negociación ganar-ganar.
- Autoestima más alta.
- Actitud más relajada y menor tono emocional negativo.
- Mejoras en las relaciones.

En este capítulo se evaluarán la teoría y la práctica aplicadas con la finalidad de identificar los medios de motivación de la fuerza de ventas.

Teorías motivacionales

Los psicólogos y otros especialistas han investigado la motivación durante muchos años. Se han desarrollado varias teorías que se relacionan con la motivación de los representantes de ventas.

Jerarquía de necesidades de Maslow

El clásico modelo de la **jerarquía de necesidades de Maslow** propone que existen cinco necesidades básicas que se clasifican en una "jerarquía de prepotencia". La tabla 14.1 muestra dicha jerarquía.

Tabla 14.1 Jerarquía de necesidades de Maslow

Categoría	Tipo	Características
Física	1 Fisiológica	Los fundamentos de la supervivencia; por ejemplo, hambre o sed.
	2 Seguridad	Protección de sucesos impredecibles en la vida; por ejemplo, accidentes, enfermedad.
Social	3 Pertenencia y amor	Lucha por conseguir la aceptación de quienes están cerca (en especial, la familia) y por ser una persona importante para ellos.
	4 Estima y estatus	Lucha por lograr una posición alta respecto a otras personas; deseo de prestigio y alta reputación.
Sí mismo	5 Autorrealización	Deseo de autosatisfacción en el logro de lo que el sujeto es capaz de hacer por sí mismo: "Realizado en su propio potencial" (Maslow).

Maslow aseguraba que las necesidades forman una jerarquía en el sentido de que, cuando una persona no satisface sus necesidades fisiológicas se concentra en estas. Cuando tales necesidades están satisfechas, las necesidades de seguridad se convierten en determinantes principales e importantes del comportamiento. Cuando estas se satisfacen, la pertenencia se vuelve importante, y así sucesivamente ascendiendo en la jerarquía.

Aunque se ha criticado la creencia de Maslow de que un conjunto de necesidades solo se vuelve importante cuando las necesidades de orden más bajo están satisfechas por completo, la teoría tiene relevancia para la motivación de la fuerza de ventas. Primero, resalta el punto, quizás evidente, de que una necesidad satisfecha no es un motivador del comportamiento. Así, un representante de ventas que ya recibe más que un nivel de remuneración adecuado puede no estar motivado por los pagos adicionales. Segundo, la teoría implica que lo que actúa como motivador para una persona, tal vez no sea efectivo para otra. Esto se deduce de la posibilidad de que diferentes ejecutivos de ventas tengan diferentes combinaciones de necesidades.

La motivación efectiva es el resultado de una evaluación precisa de las necesidades de los representantes de ventas individuales con la supervisión del gerente de ventas. Es posible que la necesidad decisiva para una persona sea seguridad en el trabajo y desarrollo de confianza; esto puede actuar para motivarla. Para otra, con una gran necesidad de estima, es posible brindarle motivación si el gerente de ventas resalta su sobresaliente desempeño en la junta de ventas.

Herzberg

La **teoría del factor dual de Herzberg** distingue factores que pueden ocasionar insatisfacción, pero no motivan (factores de higiene); y factores que ocasionan una motivación positiva. Los factores de higiene incluyen condiciones físicas de trabajo, seguridad, salario y relaciones interpersonales. Dirigir la atención administrativa a estos factores, postulados por Herzberg, elevaría la motivación hasta un "cero teórico", pero el resultado no sería una motivación positiva. Si esto se tuviera que lograr, tendrían que atenderse los motivadores verdaderos. Estos incluyen la naturaleza del trabajo mismo, la cual permite al individuo tener *logros* concretos, *reconocimiento* del logro, la *responsabilidad* ejercida por sí mismo, y el *valor del interés* del trabajo en sí.

La inclusión del salario como un factor de higiene y no como un motivador estuvo sujeta a críticas por parte de los gerentes de ventas, cuya experiencia los había llevado a pensar que en la práctica la comisión pagada a su personal de ventas era un motivador poderoso. Herzberg logró defender su punto de vista en alguna medida, argumentando que el salario aumentado por concepto de comisiones más altas era un motivador de reconocimiento automático por el logro en las ventas.

El ejecutivo de ventas es afortunado si el logro se observa directamente en términos de ventas elevadas. Sin embargo, el grado de responsabilidad que se otorga al representante de ventas varía mucho. Las oportunidades para dar un mayor grado de responsabilidad (y, por lo tanto, de motivación) a los vendedores incluyen dar autoridad para otorgar crédito (hasta cierto valor), aplicar su juicio para ofrecer descuentos, y darle la responsabilidad sobre la frecuencia de sus visitas. Los resultados de un experimento con un grupo de ejecutivos de ventas realizado por Paul, Robertson y Herzberg mostraron que la mayor responsabilidad que se otorga al personal de ventas mediante esos cambios dio como resultado un mayor éxito en las ventas.[3]

En general, la teoría de Herzberg ha sido bien recibida por los practicantes, aunque los académicos la han criticado por su metodología y excesiva simplificación.[4] Sin duda, la teoría ha hecho una contribución sustancial a la comprensión de la motivación en el trabajo, en particular, al extender la teoría de Maslow a la situación laboral y hacer hincapié en la importancia de los factores de contenido del trabajo que hasta entonces se habían descuidado.

Teoría de la expectativa de Vroom

En esencia, la **teoría de la expectativa de Vroom** supone que la motivación de las personas para hacer un esfuerzo depende de sus expectativas de éxito. Vroom[5] basa su teoría en tres conceptos: expectativa, mediación y valencia.

1. *Expectativa*. Se refiere a la relación percibida de un individuo entre el esfuerzo y el desempeño, es decir, el grado en el cual una persona cree que el incremento en el esfuerzo lo llevará a un desempeño más alto.
2. *Mediación*. Refleja la percepción del individuo de la relación entre el desempeño y la recompensa; refleja el grado en el que una persona cree que un desempeño más alto la llevará a una promoción.
3. *Valencia*. Representa el valor que una persona da a una recompensa en particular. Para algunos individuos la promoción puede tener un valor alto, mientras que para otros quizá tenga poco valor.

Así, de acuerdo con la teoría, si un representante de ventas cree que trabajando más logrará más ventas (expectativa alta), y que las ventas más altas llevarán a una comisión mayor (mediación alta), y que una comisión mayor es muy importante (valencia alta), el resultado debe ser un alto nivel de motivación. La naturaleza de las relaciones en la situación de ventas se describe en la figura 14.1.

Es claro que diferentes representantes de ventas otorgarán valencias (valores) diferentes a la misma recompensa. Algunos quizá valoren en gran medida un aumento en el salario, mientras que para otros este incremento tal vez tenga menos valor. Para algunos el sentido de logro y reconocimiento es muy importante; para otros lo es mucho menos. También es posible que diferentes representantes de ventas vean la relación entre desempeño y recompensa, y entre esfuerzo y desempeño, de formas bastante distintas. Una tarea de la administración de ventas es especificar y comunicar a la fuerza de ventas estos criterios de

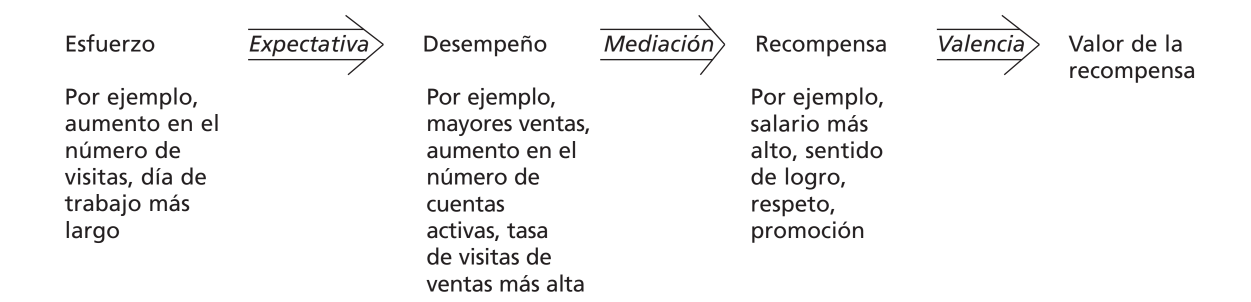


Figura 14.1 Teoría de expectativas de la motivación de Vroom

desempeño, que son importantes para ayudar a lograr los objetivos de la compañía y relacionarlos con las recompensas. Incluso, esta teoría apoya el concepto de que las metas de desempeño (como cuotas de ventas) son motivadores efectivos que deben verse como alcanzables (alta expectativa) por cada ejecutivo de ventas; de otra manera, el primer vínculo en el modelo de expectativas quedará roto. Por último, este modelo proporciona un marco de diagnóstico para analizar los problemas de motivación con los ejecutivos de ventas individuales, y una explicación del porqué ciertas actividades administrativas mejoran la motivación. La capacitación en habilidades de ventas, por ejemplo, mejora la motivación elevando los niveles de expectativas.

Teoría de la equidad de Adams

Los sentimientos de iniquidad (injusticia) surgen cuando el esfuerzo o desempeño de un individuo en el trabajo excede la recompensa que recibe. Los representantes de ventas que sienten que contribuyen más que otros a la organización esperan, proporcionalmente, recibir recompensas mayores. Esta es la esencia de la **teoría de la equidad de Adams**.[6] Para un representante de ventas, la iniquidad puede reflejarse en las siguientes áreas:

- Recompensas monetarias
- Carga de trabajo
- Promociones
- Grado de reconocimiento
- Comportamiento de supervisión
- Cuentas meta
- Tareas.

El resultado de que un representante de ventas perciba iniquidades significativas en cualquiera de estas áreas puede ser una motivación reducida por el sentimiento de injusticia. Un estudio de Tyagi examinó el efecto de la iniquidad percibida (recompensas y favoritismo) sobre la motivación de vendedores de seguros de vida.[7] Los resultados indican que los sentimientos de iniquidad en todas las áreas investigadas (monetaria, promociones, reconocimiento, comportamiento de supervisión y tareas) tienen un efecto adverso sobre la motivación. En particular, la injusticia en la retribución monetaria tiene un fuerte efecto sobre la motivación. La implicación es que los gerentes de ventas deben vigilar a su fuerza de ventas para detectar cualquier percepción de injusticia. Esto puede hacerse de manera informal durante las juntas de ventas o mediante cuestionarios. Algunas organizaciones de ventas hacen encuestas a sus representantes de manera periódica para medir sus percepciones de iniquidad y la efectividad del programa motivacional de la compañía, en general.

La motivación con frecuencia se iguala con los incentivos, pero el trabajo de Adams enfatiza que la eliminación de factores desestimulantes (como iniquidades, trato injusto) es una influencia igualmente poderosa.

Teoría de administración de ventas de Likert

A diferencia de Herzberg, Maslow y Vroom, quienes desarrollaron teorías "generales" de motivación, Likert basó su **teoría de la administración de ventas** en la investigación específica de la motivación del personal de ventas.[8] Su investigación relaciona diferentes características y estilos de supervisión con el desempeño. Una de las hipótesis que probó fue que el propio comportamiento de los gerentes de ventas ofrece un conjunto de estándares que, en sí mismos, afectarán el comportamiento de su personal de ventas. Encontró que había un vínculo: por lo general, los equipos de ventas con alto desempeño tenían gerentes de ventas que establecían para sí mismos metas de un alto desempeño.

Su investigación incluyó también los métodos usados por los gerentes de ventas para conducir las juntas de ventas. Se compararon dos estilos alternativos (véase la figura 14.2). Los gerentes de ventas que usaron el método de grupo para guiar la junta fomentaron en su equipo tanto la discusión de los problemas de ventas que habían surgido en el campo de trabajo como el aprendizaje entre ellos. Los gerentes de ventas que monopolizaron la junta evitaron la interacción entre los representantes de ventas y la usaron como una oportunidad para aleccionarlos más que para estimular la discusión. Se encontró una fuerte tendencia de los equipos de ventas con producción más alta a usar el método de grupo.

Se pueden dar varias razones para explicar esto. Primero, es posible que un problema que enfrenta un ejecutivo de ventas haya sido afrontado antes por otro, quien quizás haya encontrado una manera de vencerlo; por ejemplo, una objeción problemática de un representante de ventas tal vez haya sido manejada con éxito por otro. El método de grupo para guiar una junta de ventas fomenta la solución de problemas y estimula la comunicación. Segundo, el estilo más abierto de la junta permite al gerente de ventas obtener una mayor comprensión de las necesidades y los problemas de la fuerza de ventas. Por último, el método de grupo promueve un sentimiento de lealtad de equipo, ya que fomenta un espíritu de cooperación.

La investigación realizada por Likert sugiere que para tener una fuerza de ventas altamente motivada, el gerente de ventas debe establecer metas altas de desempeño, así como fomentar el análisis del desempeño de la fuerza de trabajo y de los problemas mediante el método de grupo para guiar las juntas de ventas.

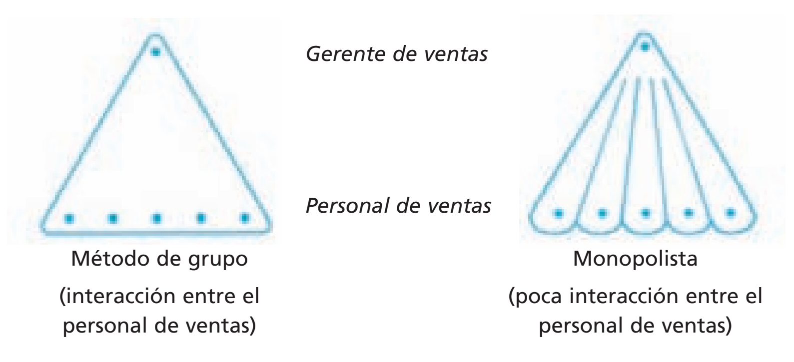


Figura 14.2 Métodos para guiar las juntas de ventas

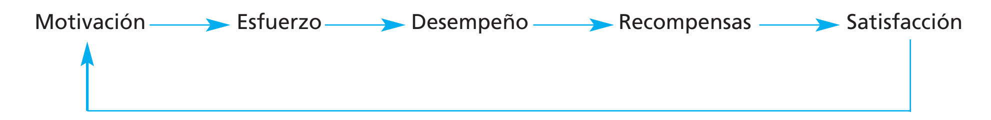


Figura 14.3 Motivación de la fuerza de ventas

Modelo de motivación de la fuerza de ventas de Churchill, Ford y Walker

Churchill y sus colaboradores[9] desarrollaron un modelo de motivación de la fuerza de ventas que integra algunas ideas de Herzberg y Vroom (véase la figura 14.3). Esto sugiere que cuanto más alta sea la motivación de la fuerza de ventas, más grande será el esfuerzo, lo cual llevará a un mejor desempeño. Este desempeño conducirá a mayores recompensas que traerán consigo mayor satisfacción en el trabajo. El círculo se completa con esa mayor satisfacción como causa de una motivación aún más grande.

Las implicaciones que tiene este modelo para los gerentes de ventas son las siguientes:

1. Deben convencer a los ejecutivos de ventas de que venderán más si trabajan más arduamente, o si se capacitan para trabajar con mente más ágil (por ejemplo, haciendo una planeación de visitas más eficiente, desarrollando habilidades de ventas).
2. Deben convencer a los representantes de ventas de que las recompensas por mejor desempeño merecen un esfuerzo adicional. Esto implica que el gerente de ventas debe otorgar recompensas valiosas e intentar "vender" esta valía a la fuerza de ventas. Por ejemplo, un gerente de ventas puede desarrollar el valor de un premio de vacaciones comunicando lo bien que la pasó cuando él mismo las tomó.

Los investigadores también encontraron que el valor de las recompensas variaba de acuerdo con el tipo de ejecutivo de ventas. Los de más edad, que tenían familias grandes, valoraban más las recompensas financieras; los más jóvenes, con más escolaridad, que no tenían familia o con familias pequeñas, tendían a valorar recompensas de orden más alto (reconocimiento, respeto, sentido de logro).

Motivación en la práctica

Un estudio de la práctica de la fuerza de ventas que se encargó al Charter Institute of Marketing[10] pidió a los gerentes de ventas que jerarquizaran ocho factores (excluyendo salario, bonos o comisiones) que pudieran ser efectivos para estimular a los representantes a mejorar su desempeño habitual. Los resultados de esta investigación se presentan en la figura 14.4.

Esta figura ilustra la importancia de la relación gerente-representante en la motivación. Las juntas individuales entre el gerente y el ejecutivo de ventas se clasificaron como las más efectivas de los ocho factores investigados. Los concursos y las competencias de ventas están en el sexto lugar de importancia, aunque un análisis más detallado de las respuestas reveló que esta forma de motivación se consideraba como la primera entre las compañías de bienes al consumidor que contestaron el cuestionario.

Los estudios de Shipley y Kiely,[11] y de Coulaux y Jobber[12] investigaron factores que motivan a los ejecutivos de ventas industriales y de bienes al consumidor. En ambos estudios la autosatisfacción por hacer bien el trabajo fue el primer motivador. Conseguir cuentas

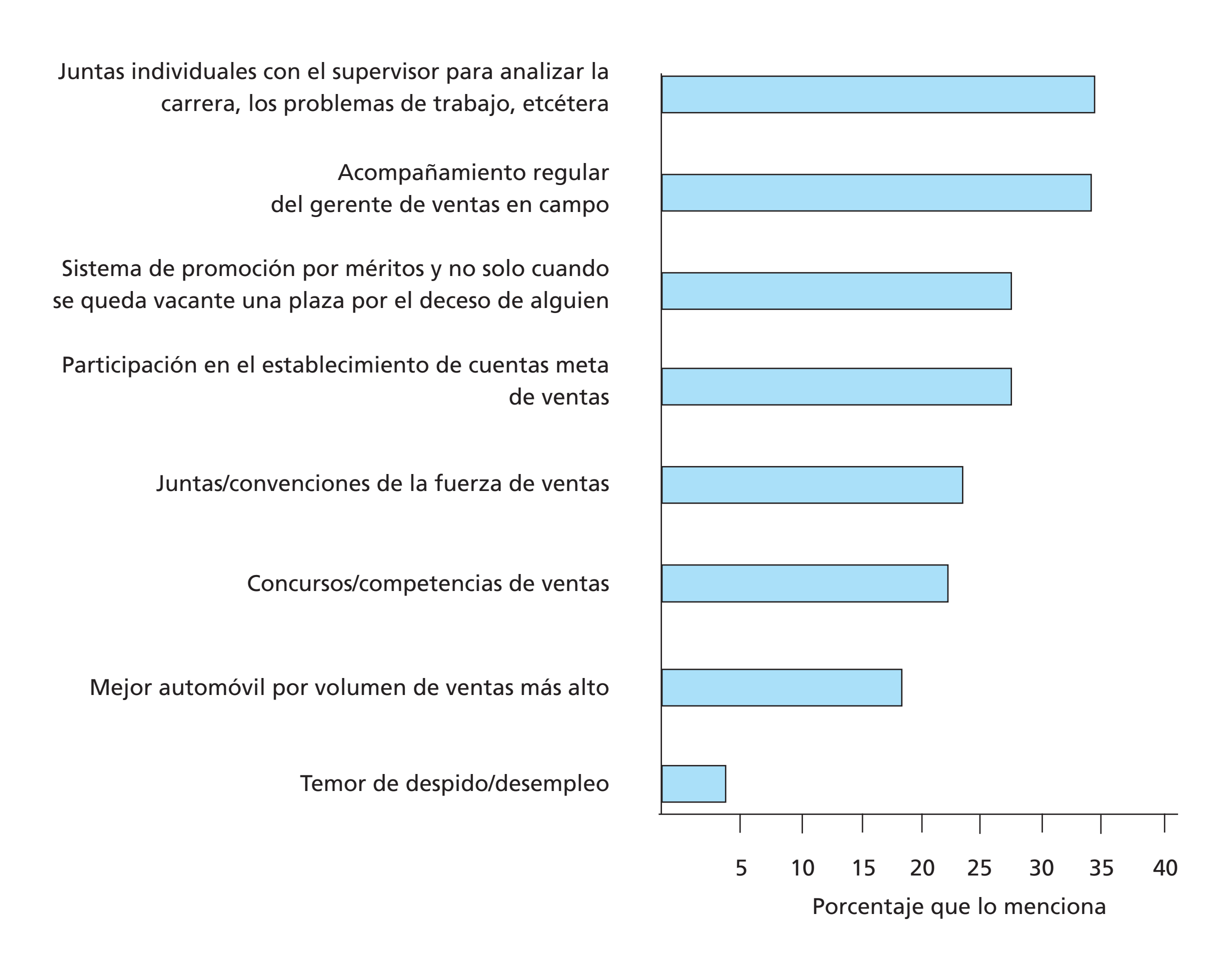


Figura 14.4 Factores de motivación de la fuerza de ventas

meta y el reconocimiento del esfuerzo también se clasificaron en un nivel alto por los representantes de ventas industriales y de bienes al consumidor. Sin embargo, una diferencia importante fue el factor "satisfacción de las necesidades del consumidor", el cual fue clasificado en segundo lugar por los representantes de ventas industriales, mientras que los de bienes al consumidor lo colocaron en sexto. La diferencia entre clientes industriales y de productos al consumidor tal vez explica la discrepancia, pues en el primer caso se venden productos más técnicos a clientes con necesidades más complejas (véase la tabla 14.2).

Algunos de estos factores, junto con los incentivos financieros, se evaluarán en términos de su potencial para motivar.

Incentivos financieros

La mayoría de las compañías, ya sea de bienes al consumidor o industriales, pagan comisión o bonos a su personal de ventas. La forma más usual es el sistema de salario más comisión, ya que proporciona un nivel de seguridad y el incentivo de obtener mayores ingresos por lograr más ventas. No obstante, en algunos casos a los ejecutivos de ventas solo se les pagan comisiones directas, de manera que los ingresos dependen completamente del logro.

Tabla 14.2 Factores de motivación para ejecutivos de ventas en los mercados industrial y de bienes al consumidor

	Extremadamente fuerte	Moderadamente fuerte (sector industrial)	Clasificación*	Extremadamente fuerte	Moderadamente fuerte (bienes al consumidor)	Clasificación*
Autosatisfacción por hacer bien el trabajo	75	24	1	75	21	1
Satisfacción de las necesidades del cliente	51	39	2	36	46	6
Lograr presupuestos de ventas	35	46	3	58	35	2
Reconocimiento del esfuerzo	36	43	3	50	37	4
Incremento de oportunidades de promoción	89	29	5	58	31	3
Mejor estilo de vida	34	35	6	42	33	6
Cumplir con responsabilidades familiares	40	22	6	44	25	8
Ganar más dinero	38	22	8	46	33	5
Satisfacer las expectativas del gerente de ventas	24	32	9	29	35	9

*Observe que la clasificación está basada en la suma de las respuestas de motivador extremadamente fuerte y moderadamente fuerte, con ponderación doble para el primero.

Fuentes: Industrial: Shipley, D. y Kiely, J. (1988) “Motivation and dissatisfaction of industrial salespeople —how relevant is Herzberg’s theory?”, *European Journal of Marketing*, 22, 1. Consumidor: Coulaux, C. y Jobber, D. (1989) *Motivation of Consumer Salespeople*, University of Bradford School of Management Working Paper.

Existen algunas variantes del sistema de comisiones, cada una de las cuales depende del resultado de las siguientes decisiones:[13]

1. La base de la comisión, por ejemplo, ingresos de ventas o ganancias.
2. La tasa de la comisión, por ejemplo, un porcentaje establecido de todas las ventas o diferentes porcentajes para distintos productos.
3. Punto de partida de la comisión, por ejemplo, la primera venta o en algún nivel de ventas predeterminado.

Así, un sistema de comisiones puede comprender un porcentaje dado, como el 15% de los ingresos de ventas totales generados por el representante de ventas, o un porcentaje como el 5% de los ingresos de ventas por todas las ventas excedentes a la cuota de ventas. Algunas compañías elaboran sistemas de comisiones más complicados donde diferentes productos tienen tasas de comisiones distintas. Las tasas más altas de comisión se pagan por artículos con ganancias más altas, líneas de productos que se consideran difíciles de vender o con altos niveles de inventario. Así, en general, el sistema de comisiones se puede usar no solo para estimular un mayor esfuerzo, sino también para dirigir al personal de ventas a dedicar más energía en esos productos que la compañía quiere vender.

La comisión puede ser un motivador para los representantes de ventas al ofrecer una recompensa directa por el esfuerzo adicional (Vroom), y al otorgar reconocimiento por el logro (Herzberg). En un estudio realizado por López, Hopkins y Raymond, las tasas de

comisión más altas fueron la recompensa preferida entre el personal de ventas en Estados Unidos, por encima de alternativas como aumentos de salario, promociones y reconocimiento. También se pidió a los ejecutivos de ventas que describieran su estructura de remuneración ideal; más de la mitad afirmó que prefería estructuras de remuneración apoyadas en la comisión que en el salario base.[14] Es claro que los representantes de ventas valoran la oportunidad de incrementar su pago con base en sus logros en ventas.

Establecimiento de cuotas y metas de ventas

Si se quiere que una **meta de ventas** o **cuota de ventas** sea efectiva para motivar al personal de ventas, debe considerarse justa y alcanzable, además de representar un reto. Puesto que el personal de ventas debe considerar la cuota de ventas como justa, es sensato permitirle que participe en su determinación. Sin embargo, en última instancia, establecer las cuotas es responsabilidad del gerente de ventas, quien inevitablemente está restringido por los objetivos globales de la compañía. Si se planea que las ventas aumenten un 10%, entonces, las cuotas de los ejecutivos de ventas deben ser congruentes con esto. Las variaciones alrededor de esta cifra promedio surgirán del conocimiento del gerente de ventas sobre cada ejecutivo de ventas, y de los cambios en la actividad comercial dentro de cada territorio; por ejemplo, la liquidación de una cuenta clave en un territorio puede reflejar una cuota menor. El resultado del logro de una meta de ventas suele ser alguna forma de pago adicional al representante.

Una ventaja de la cuota de ventas es que se usa de manera flexible para motivar a las personas al logro de metas específicas. Por ejemplo, las cuotas de ventas se pueden basar en las metas globales, las ventas a nuevos clientes, o las ventas de ciertos tipos de productos en particular. Sin embargo, existen algunas desventajas: quizá se descuiden las áreas sin cuota, es posible fomentar la trampa, y el resultado serán prácticas de ventas no éticas (como engañosas) cuando hay una gran presión por cumplir las cuotas.[15]

Reuniones entre gerentes y ejecutivos de ventas

Los gerentes de ventas respetan mucho estas juntas en cuanto a la motivación de sus equipos de ventas. Los gerentes tienen la oportunidad de reunirse con su personal en campo, en la oficina principal y en las reuniones o convenciones. Todas ofrecen oportunidades para mejorar la motivación.

Ante todo, permiten que el gerente de ventas comprenda la personalidad, las necesidades y los problemas de cada representante. Así, es posible comprender mejor las causas de la motivación o desmotivación de cada persona, y responder de manera que se tomen en cuenta tales necesidades, problemas y personalidades. Un estudio de Jobber y Lee mostró el grado en el que pueden diferir las percepciones del gerente de ventas y los representantes, en cuanto a motivación y desmotivación.[16] Investigaron las percepciones de lo que motiva o desmotiva a los representantes de ventas haciendo preguntas a una muestra de agentes de seguros y a su director de ventas. La figura 14.5 presenta un resumen de los resultados.

El gerente de ventas creía que las competencias, los premios y los incentivos basados en metas motivaban a los agentes significativamente más de lo que los agentes pensaban. Los ejecutivos de ventas, por otro lado, daban más valor a las prestaciones que los gerentes de ventas. Las percepciones de los aspectos motivadores y desmotivadores también eran distintas. La gerencia de ventas creía que las relaciones de supervisión y los problemas personales desmotivaban a los agentes mucho más de lo que los representantes pensaban, mientras que estos creían que la falta de avance, la inseguridad y las largas horas de

	Motivadores	*Desmotivadores*
Los directores de ventas valoran más estos factores	Competencias/premios Incentivos basados en metas establecidas	Relaciones de supervisión Problemas personales
Los representantes de ventas valoran más estos factores	Prestaciones	Falta de avance Falta de seguridad Horas de trabajo

Figura 14.5 Resumen de diferencias entre directores y representantes de ventas

Tabla 14.3 Temas que los representantes querrían discutir más con sus gerentes de ventas

Asuntos	**%**
Analizar juntos los problemas de trabajo e intentar encontrar soluciones	75
Cuentas meta de ventas	70
Problemas de trabajo	68
Promociones	45
Carrera en el trabajo	45
Revisar juntos el desempeño	30
Remuneración	22
Problemas personales	22

trabajo eran una fuente de desmotivación mayor de lo que creía la gerencia de ventas. Esos malos entendidos llevan al desperdicio de esfuerzo de la administración diseñando esquemas motivacionales y planes de remuneración que no son valorados por los representantes de ventas. El remedio es reunirse de manera regular con la fuerza de ventas para entender su sistema de valores, de modo que lo prescrito por la administración tenga el efecto de elevar la motivación.

Segundo, las juntas en campo, que pueden formar parte de un programa de evaluación y capacitación, también ofrecen una oportunidad para motivar. Las técnicas de ventas mejoran y esto elevará la confianza, lo cual, a la vez, motivará al representante de ventas al rescatar en él la idea de que el desempeño mejorará mediante un esfuerzo mayor.

Tercero, de acuerdo con Likert, las **reuniones de grupo** son motivadoras cuando el gerente de ventas fomenta un estilo "abierto" para las juntas. Se anima a los individuos a discutir sus problemas y oportunidades de ventas, de manera que todo el equipo se beneficia de las experiencias de otros. Esto lleva a un mayor sentido de lealtad de grupo y mejora el desempeño. Por último, las juntas entre gerente y representante dan la oportunidad para obtener retroalimentación sobre el desempeño cuando se identifican debilidades y se reconoce el trabajo bien hecho.

Un estudio de Coulaux y Jobber encontró que casi la mitad de la muestra de ejecutivos de ventas al consumidor quería más juntas con sus gerentes.[17] La tabla 14.3 presenta

Tabla 14.4 Señales positivas y negativas

Señales	Contacto físico	Psicológicas
Positivas	Apretón de manos Palmada en la espalda	Elogio, sonrisa, mirada de aprecio
Negativas	Empujón Manotazo	Criticar, ridiculizar, ignorar, mirar de soslayo, fruncir el ceño

los temas que la mayoría querría discutir. Tres cuartas partes de los representantes de ventas dijeron que les gustaría tener más oportunidad para analizar problemas de trabajo y tratar de encontrar una solución con sus gerentes de ventas. Las metas de ventas eran el segundo tema en la lista que querrían discutir.

El trabajo de Herzberg resalta la importancia del **reconocimiento** como un motivador positivo, y Maslow sugiere que muchas personas tienen la necesidad de ser aceptadas. Por lo tanto, lo que los gerentes de ventas digan a su personal quizá tenga efectos de motivación o desmotivación al dar o quitar el reconocimiento y la aceptación. Dar reconocimiento y aceptación (con una palmada en la espalda o un elogio, por ejemplo) es una *señal positiva* que actúa como motivador. Quitar el reconocimiento y la aceptación (con una crítica o ignorando a la persona) es una *señal negativa* que puede actuar como motivador o desmotivador dependiendo de las circunstancias. Es posible que esto motive a un ejecutivo de ventas con desempeño bajo por falta de esfuerzo, cuando la persona tiene un deseo fuerte de reconocimiento y aceptación. Sin embargo, muchos gerentes pueden desmotivar, casi sin saberlo, con lo que dicen o hacen. Los factores externos como problemas domésticos ocasionan que los gerentes den señales negativas a personas que no las merecen. En tales circunstancias tienen un efecto desmotivador. La tabla 14.4 muestra algunos ejemplos.

Otro ejemplo más del uso de señales negativas se refiere al gerente de ventas de una compañía de servicios financieros que quería reducir su cuenta de gastos en la fuerza de ventas. Los representantes contaban con autos BMW sufragados por la compañía. De forma asombrosa, el gerente de ventas declaró que a partir del siguiente mes el ejecutivo de ventas con los gastos más altos tendría que manejar el nuevo vehículo utilitario de la compañía.

Promoción

Los gerentes de ventas creen que un **sistema de promoción basado en los méritos** actúa como motivador. Si la promoción es a un puesto gerencial, existen graves peligros al promover al mejor ejecutivo de ventas. Las habilidades requeridas en un gerente de ventas son más amplias que las requeridas por un representante de ventas. Un gerente de ventas debe ser capaz de analizar y controlar el desempeño de otros, motivarlos y capacitarlos. Estas habilidades no se requieren para vender con éxito.

Si la promoción se vincula con el desempeño en ventas, es sensato considerar la creación de una ruta promocional dual. La primera seguiría la secuencia de la carrera administrativa normal. La segunda se crea como recompensa por el éxito sobresaliente en ventas. Un ejemplo de esta escalera promocional basada en el mérito es:

Representante → Representante de alto nivel → Ejecutivo de cuenta nacional

Concursos de ventas

Los **concursos de ventas** son una forma habitual de dar incentivos a la fuerza de ventas en el sector de bienes al consumidor. El objetivo del concurso de ventas varía mucho; en general, puede ser para impulsar las ventas, para aumentar las ventas de productos de movimiento lento o para recompensar la generación de nuevos clientes. La fortaleza de un concurso de ventas está en su capacidad para atraer el espíritu competitivo de los representantes y su necesidad de logro y reconocimiento. Al igual que sucede con otros incentivos financieros, para que un concurso sea eficaz, debe percibirse como justo y cada representante debe creer que es capaz de ganar.

Aunque también puede generar problemas. Los concursos fomentan la trampa. En una compañía que organizaba un concurso para promover las ventas con sus distribuidores en una serie de eventos promocionales en todo el país, los representantes de ventas "acumularon" pedidos recibidos antes de los eventos para aumentar el número aparente de pedidos que obtenían. Al poner a un representante frente a otro, los concursos lesionan el espíritu de ayuda y cooperación que puede mejorar el desempeño de la fuerza de ventas.

Al diseñar programas motivacionales, los gerentes de ventas deben ser sensibles a las diferencias culturales y a las expectativas de los ejecutivos de ventas en el extranjero. En el siguiente recuadro se presentan ejemplos de cómo estas diferencias repercuten en la motivación de la fuerza de ventas.

Motivación de los ejecutivos de ventas en el extranjero

La clave para seleccionar la motivación y los sistemas de remuneración adecuados para el representante de ventas es comprender sus valores y expectativas, y no suponer que lo que funciona localmente funcionará en los mercados internacionales. Por ejemplo, en los países occidentales el dinero con frecuencia se considera como el motivador clave, mientras que en Medio Oriente y Japón la comisión usada es pequeña y los factores no financieros, como más responsabilidades o mayor seguridad en el trabajo, son más eficaces. Se requiere entender las costumbres locales. Por ejemplo, en Japón los incrementos al salario suelen basarse en la antigüedad. Los factores políticos también determinan la combinación de salario fijo y comisión, así como el nivel de prestaciones que se otorgan a los empleados.

La percepciones de injusticia surgen cuando la fuerza de ventas extranjera consiste en una mezcla de expatriados y personas nativas. Puesto que el incremento al salario suele acompañar a los expatriados, tal vez ganen más que los contratados en el lugar. Si esto sale a la luz, la motivación del personal local se verá dañada.

Algunos ejecutivos de ventas en el extranjero se quejan de que los gerentes en su oficina principal no los entienden. Con frecuencia se sienten solos o abandonados. Su motivación puede restaurarse estableciendo metas de ventas realistas, dándoles apoyo completo y mejorando la comunicación.

Fuentes: Cundiff, E. y Hilger, M. T. (1988) *Marketing in the International Environment*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs NJ; Hill, J. S., Still, R. R. y Boya, U. O. (1991) "Managing the multinational sales force", *International Marketing Review*, 8 (1), pp. 19-31; Gauri, P. y Cateora, P. (2006) International Marketing, McGraw-Hill, Maidenhead.

14.2 LIDERAZGO

Para que la motivación sea efectiva debe canalizarse en la dirección correcta; ahí es donde el liderazgo resulta crucial. La motivación imprime el movimiento, mientras que el liderazgo suministra la dirección que permite a la compañía y al personal de ventas lograr sus objetivos.[18] El liderazgo es el proceso de influir en el comportamiento de las personas hacia el logro de objetivos. En la administración de ventas, el liderazgo se enfoca en las relaciones ente los gerentes de ventas y sus representantes. No obstante, también es relevante para los administradores de cuentas nacionales o globales que manejan equipos de cuentas.

Los líderes generan buen desempeño de sus equipos de ventas si aumentan las recompensas personales cuando estos logran objetivos y les facilitan el camino para obtener esas recompensas mediante consejos y capacitación; también impulsan el buen desempeño al reducir o eliminar obstáculos y problemas, y al incrementar las oportunidades de satisfacción personal.[19]

Una pregunta clave es qué se requiere para ser un líder exitoso. Una encuesta informal de las opiniones de gerentes de ventas sobre las características de un líder exitoso obtuvo los siguientes comentarios:[20]

1. *Los líderes tienen un sentido de propósito fuerte y definido*. Saben qué debe hacerse.
2. *Los líderes son comunicadores eficaces*. Comunican su visión del futuro. Invitan al equipo de ventas a unir su prosperidad con el éxito del negocio. Comunican qué se espera de las personas y cómo lo están haciendo.
3. *Los líderes son persistentes y trabajadores*. Están preparados para invertir el tiempo y el esfuerzo necesarios para lograr resultados.
4. *Los líderes son conscientes de sí mismos*. Reconocen sus fortalezas, debilidades, capacidades y habilidades.
5. *Los líderes son aprendices*. Reciben con gusto la información, desarrollan nuevas habilidades y mejoran las existentes.
6. *Los líderes aman el trabajo*. Ven el trabajo como una aventura y están constantemente renovados y motivados por este.
7. *Los líderes inspiran a otros*. Pueden unir a las personas en un esfuerzo consolidado.
8. *Los líderes establecen relaciones humanas* basadas en la confianza, el respeto y la entrega.
9. *Los líderes asumen riesgos*. Están dispuestos a explorar y experimentar.
10. *Los líderes ayudan a otros a lograr sus metas*. Reducen o eliminan los obstáculos para el logro de las metas del personal de ventas y los ayudan a tener éxito en su trabajo.
11. *Los líderes tienen la habilidad de motivar e inspirar a los vendedores para crecer y aprender*. Cada uno de sus representantes siente que tiene control sobre su propio destino y se siente importante para la organización.

Se han realizado muchas investigaciones para explorar el liderazgo.[21] Si bien una revisión de todo ese trabajo se encuentra fuera del alcance del presente libro, cabe destacar un estudio clave de Goleman, donde se reporta que un líder es capaz de unir los estilos de liderazgo con "la atmósfera o el clima de trabajo" y el desempeño.[22] La investigación se basa en el estudio de casi 4,000 ejecutivos de todo el mundo realizado por la empresa de consultores Hay McBer.

Se identificaron seis estilos de liderazgo que se resumen en la tabla 14.5. La investigación indicó que los líderes eficaces no dependen de un solo estilo de liderazgo, sino que usan todos o la mayoría de los estilos de acuerdo con la situación. Goleman hizo una analogía con el golf: durante un juego, un golfista elige los palos dependiendo de las demandas del tiro. Esta es la manera en que operan los líderes eficaces.[23]

Tabla 14.5 Seis estilos de liderazgo y sus características clave

Estilo	Características operativas	Estilo en una frase	Competencias fundamentales	Cuándo usarlo
Coercitivo	Cumple con las demandas	"Haz lo que te pido".	Impulso para el logro, autocontrol	En una crisis, con personas problemáticas
Autoritario	Moviliza a las personas	"Ven conmigo".	Confianza en sí mismo, cambio catalizador	Cuando se necesita nueva visión y dirección
Asociativo	Crea armonía	"Las personas están primero".	Empatía, comunicación	Para sanar heridas, para motivar a las personas sometidas a estrés
Democrático	Forja consenso	"¿Qué piensas tú?".	Colaboración, formación de equipos	Para llegar al consenso, para obtener colaboradores
Establece el ritmo	Establece estándares altos	"Hazlo como lo hago, ahora".	Iniciativa, impulso para el logro	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado
Formativo	Desarrolla a las personas	"Intenta esto".	Empatía, conciencia de sí mismo	Para mejorar el desempeño, para desarrollar fortalezas

Fuente: Adaptado de Goleman, D. (2000) "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 78-90.

Mientras que la coerción y establecer el ritmo tienen sus aplicaciones, el estudio indicó que, en general, estos dos estilos dañan la "atmósfera de trabajo" al reducir la flexibilidad (qué tan libres se sienten los empleados para innovar sin trabas) y el compromiso con un objetivo común. Los otros cuatro estilos de liderazgo tienen un efecto positivo sobre la "atmósfera de trabajo" y el desempeño financiero. Goleman concluye que los mejores líderes son aquellos que han perfeccionado cuatro estilos o más, en especial, los positivos (autoritario, asociativo, democrático y formativo) y tienen la habilidad para cambiar estilos si la situación lo amerita. Los líderes efectivos tienen la capacidad de hacer corresponder el comportamiento con la situación de manera flexible, fluida y sin problemas. Y algo muy importante: Goleman argumenta que la habilidad natural para usar más de un estilo de liderazgo se puede enseñar. Por lo tanto, los gerentes de ventas que despliegan, por ejemplo, solo uno o dos de los estilos necesarios pueden formarse para expandir su repertorio de estilos y, con ello, convertirse en líderes más eficaces.

En concordancia con estos hallazgos, Huczynski y Buchanan[24] concluyen que la investigación sobre liderazgo sugiere que los estilos efectivos dependen del contexto, es decir, hacen que un estilo dado parezca universalmente mejor. Sin embargo, argumentan que una buena parte de la investigación sugiere que un estilo de liderazgo considerado participativo o democrático, en general (si no es que casi siempre), es más eficaz que uno autocrático y coercitivo. Los autores apoyan este argumento en dos razones:

1. Refleja las tendencias políticas y sociales más amplias hacia una mayor libertad personal y el derecho a resistir la manipulación.
2. La necesidad de explotar las ideas de las personas con conocimientos y experiencia, y la necesidad de obtener un mayor compromiso mediante su participación en la toma de decisiones.

La administración autocrática/coercitiva sofoca la creatividad, ignora la disponibilidad de experiencia, y extermina la motivación y el compromiso. Sin embargo, puede ser necesario cuando hay poco tiempo, cuando el líder es la persona con más conocimientos, y cuando se sabe que los participantes potenciales nunca llegarán a una decisión.[25]

14.3 CAPACITACIÓN

Un estudio de Learning International Organization[26] reveló siete desafíos de ventas que las organizaciones deben cumplir si quieren sobrevivir en el mercado competitivo:

1. *Distinguir entre productos y servicios similares*. El éxito en ventas requiere más que un producto o servicio excepcionales. La proliferación de productos "yo también" ocasiona confusión entre los compradores. Se necesitan ejecutivos de ventas excelentes para aprovechar las diferencias de productos en las que la propia oferta es mejor que la del competidor.
2. *Reunir grupos de productos para encontrar una solución de negocios*. Los requerimientos de un cliente son cada vez más complejos, y la venta de productos o servicios únicos se ha vuelto obsoleta. Es posible cubrir las necesidades de un cliente tan solo con un "paquete" de productos o servicios. El ejecutivo de ventas deberá tener una alta capacitación para reunir los paquetes que satisfagan esas necesidades.
3. *Enfrentarse a una población consumidora más educada*. Los clientes de hoy están dispuestos a trabajar más y a tomarse su tiempo comprando lo que realmente necesitan. También están más conscientes de las características, los beneficios, las opciones y los precios del producto. El profesional de ventas de hoy debe trabajar más para cerrar una venta.
4. *Perfeccionar el arte de la venta consultiva*. Los representantes de ventas necesitan comprender los aspectos específicos del negocio y los problemas que enfrentan los compradores. Su papel es disminuir la responsabilidad de los clientes para descubrir sus propias necesidades, y mostrarles la forma en que el producto y el servicio las satisfarán.
5. *Manejar un enfoque de equipo de ventas*. En el futuro tendrá que adoptarse un enfoque de equipo de ventas para satisfacer las necesidades del cliente. El representante de ventas tendrá que echar mano del conocimiento del personal técnico, de marketing y de expertos en otras áreas de productos.
6. *Conocer el negocio del cliente*. Las ventas futuras requerirán un conocimiento profundo del negocio del cliente, con ejecutivos de ventas versados en los requerimientos del segmento de mercado al que atienden. El desarrollo de relaciones con el cliente es esencial y los intereses de este último siempre se encuentran en primer lugar. Se necesita información de mercado precisa para ofrecer a cada cliente el mejor servicio posible.
7. *Agregar valor mediante el servicio*. Cuando un producto alcanza el estatus de artículo de consumo, el valor percibido del ejecutivo de ventas disminuye. Su papel se reduce al de "levantar pedidos". Las compañías deben continuar desarrollando sus relaciones con los clientes agregando valor mediante servicios, como consultas de negocios y apoyo continuo al producto.

Fabricar el mejor producto o brindar el mejor servicio disponible no es suficiente: tiene que venderse. Si las compañías han de sobrevivir, deben otorgar la mayor importancia a la capacitación de su fuerza de ventas de campo, no solo hablar del concepto. La alta

administración debe comprometerse por completo con la capacitación y autorizar suficiente inversión para que esto ocurra. También deben aceptar que los beneficios derivados de la capacitación de ventas quizá no sean inmediatos; por lo general, toman tiempo para hacerse evidentes.

Los beneficios potenciales de la capacitación de ventas son inmensos, incluyen mejores niveles de habilidad, motivación mejorada (véase el modelo de Vroom)[27] y más confianza en sí mismo respecto a la habilidad para desempeñarse bien en ventas, un factor que ha demostrado tener relación con un mejor desempeño en ventas.[28]

La tabla 14.6 proporciona una lista de los beneficios de capacitación.

En general, se presta atención insuficiente a la capacitación. Se piensa que los representantes de ventas aprenderán las habilidades necesarias en el trabajo. Este enfoque ignora los beneficios de un programa de capacitación que desarrolla un marco de referencia dentro del cual tiene lugar el aprendizaje y, además, ofrece la oportunidad de practicar las habilidades con retroalimentación, la cual es necesaria para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño. Para que la capacitación tenga éxito, el ejecutivo de ventas debe aceptar que existe un problema con su desempeño; de otra manera, es poco probable que intente rectificar.

Otro enfoque para el problema de capacitación de nuevo personal de ventas es enviarlo con un representante de ventas experimentado para observar cómo se hace la venta. Esto, por sí mismo, es insuficiente como capacitación de ventas exitosa. Sus virtudes son que el

Tabla 14.6 Beneficios de la capacitación

Beneficio	**Descripción**
Niveles de habilidades mejorados	Capacitarse en análisis de necesidades, presentación y demostración, negociación, manejo de objeciones, cierre y manejo de relaciones mejorará los niveles de habilidades y llevará a una mejor orientación al cliente.
Motivación mejorada	Vroom sugiere que la motivación depende de la creencia del personal de ventas de que más esfuerzo llevará a un desempeño más alto. Aumentar los niveles de habilidades con capacitación debe fortalecer esta creencia.
Confianza en sí mismo mejorada	La capacitación mejora la confianza en sí mismo, lo cual se ha demostrado que está relacionada con un mejor desempeño en ventas.
Costos reducidos	La capacitación en el manejo de las actividades personales y la planeación de jornadas debe reducir costos. Mayores habilidades deben significar menos visitas para cerrar una venta. Mejor uso de la tecnología también debe reducir costos (por ejemplo, usando correo electrónico en lugar de realizar visitas cuando sea apropiado).
Menos quejas	Al cumplir mejor con las necesidades de los clientes y al brindar niveles de servicio más altos debe reducirse el número de quejas de los clientes.
Menos rotación de personal	La capacitación muestra al personal que la compañía está dispuesta a invertir en ellos, lo cual eleva el ánimo y la lealtad.
Menor apoyo administrativo	Los ejecutivos de ventas bien capacitados requieren menos apoyo gerencial, pues son capaces de manejar sus propias actividades.
Mayor satisfacción en el trabajo	La confianza y el éxito que acompañan a un mayor nivel de habilidades desarrollado durante la capacitación llevan a estar más satisfecho con el trabajo.
Ventas y ganancias más altas	El resultado de las ventajas anteriores de la capacitación es que las ventas deben ser más altas y los costos menores, lo cual genera mayores ganancias a la compañía.

Fuente: Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S. y Taylor, A. J. (2007) "Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction and organizational commitment, and reduce turnover", *Journal of Personal Selling and Sales Management* 27, (1), pp. 75-88; Vroom V. H. (1964) *Work and Motivation*, Wiley. Nueva York; y Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G. y Boles, J. S. (2002) "Self-efficacy, competitiveness and effort as antecedents of salesperson performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (4), pp. 285-295.

aprendiz adquiere un panorama no solo de las estrategias que parecen tener éxito, como ciertas técnicas de cierre, sino también de los tipos de objeciones de los clientes. Sin embargo, su valor es mucho mayor si se complementa con un programa de capacitación formal realizado por un instructor de ventas experimentado que tiene habilidades para enseñar, manejar sesiones de representación de roles y dar retroalimentación constructiva de manera que sea aceptada por el aprendiz.

La capacitación de ventas presenta desafíos en el entorno internacional. Las diferencias de idioma y cultura significan que debe tenerse cuidado cuando se capacita a los equipos de ventas en el extranjero. El caso para discusión en el siguiente recuadro hace referencia a los aspectos más importantes. Sin duda, conforme cada nación se vuelve culturalmente diversa, existe una necesidad creciente de capacitación en diversidad de culturas para las compañías que no están en el comercio internacional.[29]

Capacitación de las fuerzas de ventas en el extranjero

Cuando se capacita al personal de ventas local deben reconocerse los imperativos culturales. Por ejemplo, al capacitar a los ejecutivos de ventas chinos y japoneses deben evitarse situaciones en las que ocurra que el representante de ventas sin experiencia "se vea mal". Los vendedores japoneses reciben capacitación en sus puestos de trabajo, en un ambiente de ritos formales que aseguran la crítica constructiva y no dan lugar a "poner en vergüenza" al ejecutivo de ventas inexperto. Algunos enfoques tal vez no deban aplicarse en ciertas culturas. Por ejemplo, las técnicas de solución de problemas quizá no sean adecuadas para el personal de ventas en China o Japón. Por último, debe tenerse cuidado al traducir los manuales de ventas a otros idiomas.

Para las contrataciones de personas nativas, la capacitación incluye el conocimiento del producto y una apreciación de la compañía. Para los expatriados es posible que se requiera capacitación en el idioma y familiarización con las normas de etiqueta de negocios del país anfitrión. También habrá que enfocarse en los problemas de ventas especiales en el extranjero con los que es posible encontrarse. Con frecuencia la capacitación inicial en el trabajo se hace con un expatriado experimentado. La capacitación en idiomas, estilo de vida y cultura de las personas del nuevo país debe incluir a los cónyuges y los hijos del personal de ventas, para reducir la posibilidad de depresión.

Fuentes: Hill, J. S., Still, R. R. y Boya, U. O. (1991) "Managing the multinational sales force", *International Marketing Review*, 8 (1), pp. 19-31; Honeycutt, Jr., E. D. y Ford, J. B. (1995) "Guidelines for managing an international sales force", *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 135-144; Ghauri, P. y Cateora, P. (2006) *International Marketing*, McGraw-Hill, Maidenhead.

Desarrollo de habilidades

Existen cuatro etapas clásicas para aprender una habilidad. La tabla 14.7 describe esas etapas.

La primera etapa define la situación antes de que un prospecto decida entrar a una carrera de ventas. No es posible poner en práctica una habilidad si ni siquiera se ha pensado

Tabla 14.7 Desarrollo de habilidades

Etapa	Descripción
1. Inconscientemente incapaz	El aprendiz no piensa en las habilidades.
2. Conscientemente incapaz	El aprendiz lee acerca de las habilidades, pero no puede ponerlas en práctica.
3. Conscientemente capaz	El aprendiz sabe qué hacer y es razonablemente competente en las habilidades individuales, pero tiene dificultad para llevarlas a la práctica en conjunto.
4. Inconscientemente capaz	El aprendiz puede realizar la tarea sin pensar en ella; la aplicación de sus habilidades se vuelve automática.

en ello. Al leer o escuchar acerca de las habilidades necesarias, el aprendiz llega a una segunda etapa, la de estar consciente de que no puede. Sabe qué hacer, pero se da cuenta de que no posee ninguna de las habilidades.

En la tercera etapa (conscientemente capaz), el aprendiz no solo sabe qué hacer sino que es razonablemente competente para llevar las habilidades a la práctica individual. Es como un aprendiz de manejo de automóviles que puede poner la palanca en primera velocidad, dejar salir el embrague, ver por el espejo, acelerar con cuidado y quitar el freno de mano, como una serie de operaciones separadas; pero no de manera coordinada como para que logre con éxito mover un auto de su punto de reposo. El aprendiz tal vez haga una presentación con éxito, sepa cómo manejar objeciones y cerrar una venta, pero es posible que quede a la deriva cuando tenga que manejar las objeciones del cliente, continuar con la presentación y, al mismo tiempo, buscar señales para cerrar la venta.

Un buen programa de capacitación lleva al aprendiz más allá de esta difícil barrera, hasta la cuarta etapa (inconscientemente capaz), cuando le es posible realizar todas las habilidades al mismo tiempo, tiene la habilidad para pensar de antemano en la siguiente etapa y tener el control de la situación de venta. Un conductor de autos llega a esta etapa cuando coordina las habilidades necesarias para arrancar, mover y detener el auto sin pensar; el momento de los cambios de velocidad y frenado, por ejemplo, llegan de manera automática sin un pensamiento consciente. De manera similar, el personal de ventas abre la entrevista, transita por las etapas de identificación de necesidades, presentación o manejo de objeciones en forma natural, y altera el enfoque si la situación lo requiere, antes de elegir el momento correcto y la técnica más apropiada para cerrar la venta.

Cuando el representante de ventas se vuelve inconscientemente capaz es probable que sea competente aunque, como el conductor, el jugador de fútbol o golf, siempre habrá lugar para mejoras y refinamiento de sus habilidades.

Componentes de un programa de capacitación

Un **programa de capacitación** intentará cubrir una combinación de desarrollo de conocimientos y habilidades. Es posible identificar seis componentes:

1. La compañía: objetivos, políticas y organización
2. Sus productos
3. Los competidores y sus productos
4. Procedimiento y técnicas de venta
5. Organización del trabajo y preparación del informe
6. Administración de relaciones

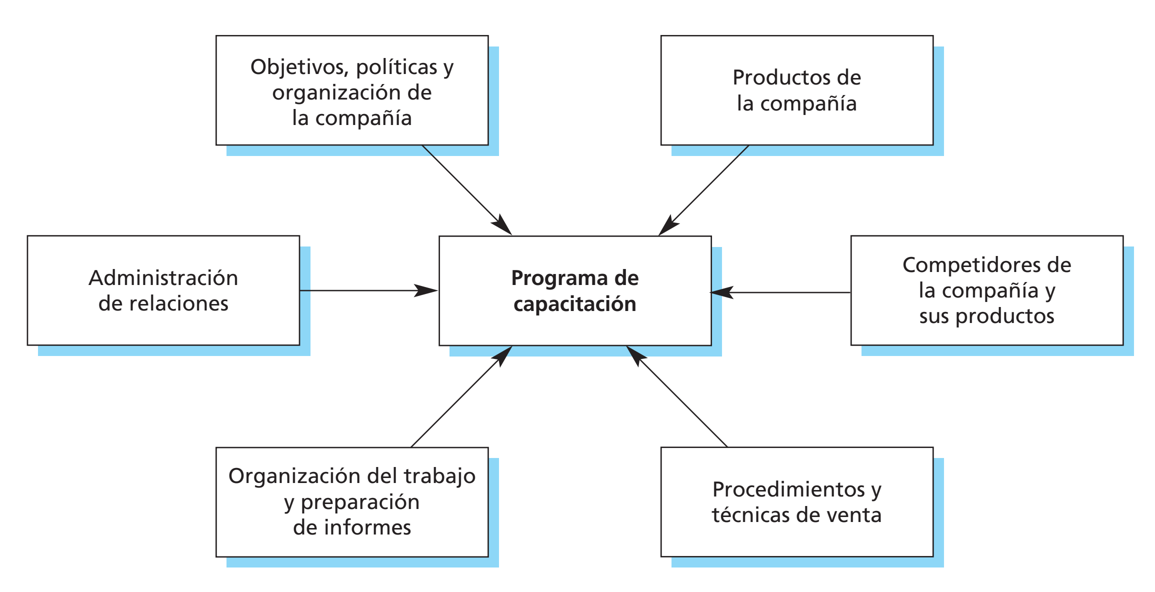


Figura 14.6 Componentes de un programa de capacitación

La figura 14.6 ilustra los seis componentes.

En esencia, los primeros tres componentes implican comunicar al ejecutivo de ventas el nivel requerido de conocimientos. El primer componente tal vez incluya una breve historia de la compañía, su crecimiento y hacia dónde intenta ir en el futuro. Se explicarán las políticas relevantes de la función de ventas, por ejemplo, cómo se evalúa al personal de ventas y la naturaleza del sistema de remuneración. Se describe la manera en que la compañía está organizada y la relación entre ventas y la función de marketing, incluyendo publicidad e investigación de mercado, lo cual se describirá de manera que el ejecutivo de ventas aprecie el apoyo de la oficina central.

El segundo componente es el conocimiento de productos, e incluye una descripción de cómo se fabrican, las implicaciones en la calidad y confiabilidad, las características de cada uno y los beneficios que confieren al consumidor. Se fomenta que el personal de ventas realice su propio análisis de productos para identificar las características clave y los beneficios de los nuevos productos conforme se lanzan al mercado. Se identifica a los competidores y se analizan sus productos para detectar las diferencias entre ellos y los productos de la compañía.

Algunos programas de capacitación, en particular en el ámbito de ventas industriales, se detienen aquí, descuidando un componente importante de un programa de capacitación: los procedimientos y las técnicas de ventas. Este componente implica un examen de los factores analizados en el capítulo 8 e incluye sesiones prácticas en las que los aprendices desarrollan habilidades mediante ejercicios de representación de roles. Por ejemplo, el programa de "Habilidades de ventas profesionales" de Xerox se enfoca en cinco pasos de venta: apertura de visita de ventas, escuchar con efectividad, manejo de objeciones, cierre y seguimiento.[30]

El siguiente componente del programa, organización del trabajo e informes, trata de formar buenos hábitos entre los aprendices en áreas que pueden descuidarse debido a las presiones diarias. La capacitación en organización del trabajo incluye habilidades de administración del tiempo y el territorio. Se resalta la importancia de estas actividades en el desempeño de un representante de ventas y, por ende, en las ganancias.

En el último paso, la importancia de desarrollar relaciones significa que los programas de capacitación otorgarán un gran peso a las habilidades sociales. Por ejemplo, el programa de capacitación en ventas consultivas de IBM hace hincapié en el trabajo con los clientes como consultores para desarrollar relaciones cercanas y trabajar juntos en la solución de problemas. Los componentes del programa involucran a las personas y sus habilidades de comunicación.[31]

Métodos

La conferencia

Este método es útil para transmitir información y establecer un marco de referencia que ayude al proceso de aprendizaje. La conferencia debe estar apoyada por recursos visuales, como presentaciones profesionales de PowerPoint. Debe animarse a los aprendices a participar para que la comunicación sea de dos vías. La discusión estimula el interés y permite identificar malos entendidos y manejarlos.

Películas

Son un complemento útil de la conferencia en cuanto a la información que dan y a que muestran cómo deben aplicarse las habilidades. Agregan una dimensión adicional a la conferencia al demostrar la manera de aplicar los principios en una situación de venta. En términos de las etapas de aprendizaje de las habilidades, las conferencias y las películas llevan a los aprendices al punto de ser conscientemente incapaces. Pueden mostrar lo que se les pide que hagan, pero les falta la experiencia para convertir la teoría en una práctica exitosa.

Representación de roles

Este método de aprendizaje impulsa a los aprendices a la etapa de ser conscientemente capaces para realizar una habilidad. Les permite aprender por sus propios éxitos o fracasos en una situación comprador-vendedor. La retroalimentación la proporcionan los otros miembros del grupo, el instructor de ventas y los medios audiovisuales.

Ver la actuación de uno mismo es una experiencia esclarecedora y provechosa, y demuestra a un aprendiz los aspectos que destacan otros miembros del grupo. Sin esta dimensión, algunos aprendices pueden negarse a aceptar una falla, como perder el interés del comprador, simplemente porque es real que al calor de la discusión de venta no lo advirtieron. Observar el video permite al aprendiz ver la situación con los ojos de un tercero y es más fácil que reconozca sus problemas y los acepte.

La representación de roles tiene críticos. Algunos dicen que los aprendices no la toman en serio y que, por su naturaleza, no es totalmente realista. Su mayor valor radica en enseñar a individuos inexpertos las habilidades básicas para vender en un entorno menos intimidante que la venta real. El proceso de ventas puede desglosarse en una serie de actividades; por ejemplo, apertura e identificación de necesidades, presentación de la venta y superación de objeciones, cada una de las cuales requiere un conjunto de habilidades especiales. La representación de roles se usa para desarrollar cada conjunto de habilidades en una serie de ejercicios que gradualmente construyen una entrevista de ventas completa. Al final de este capítulo, se da un ejercicio de representación diseñado para desarrollar las habilidades de identificación de necesidades.

El grado de éxito logrado por la representación depende mucho de las habilidades del instructor de ventas. Cuando los aprendices tienen al menos una módica experiencia en ventas, es bueno permitirles que diseñen su propia situación de ventas con base en sus experiencias reales. Estos compendios breves se intercambian entre los aprendices, de manera que cada uno presente una situación nueva para ellos que a la vez es realista.[32]

Estudios de caso

Los estudios de caso son apropiados sobre todo para desarrollar habilidades analíticas. Se pide a los aprendices que analicen situaciones, identifiquen problemas y oportunidades, y hagan recomendaciones para manejarlos. Resultan útiles, por ejemplo, para establecer objetivos de la visita. Se presenta una historia de una relación comprador-vendedor y se pide al aprendiz que desarrolle un conjunto de objetivos para su siguiente visita.

Capacitación en campo

Es esencial que la capacitación inicial que se imparte a los aprendices se refuerce con la capacitación en campo. La experiencia obtenida por las situaciones de venta en la vida real, más la evaluación y retroalimentación proporcionadas por el gerente de ventas, debe significar que la persona avanza con solidez hacia la etapa final del proceso de aprendizaje de habilidades, cuando se es inconscientemente capaz. El ejecutivo de ventas hace lo correcto de modo automático. Justo como el conductor puede coordinar el conjunto de habilidades necesarias para manejar un vehículo sin pensarlo de forma consciente.

Aunque inconscientemente capaz es la etapa final del proceso de aprendizaje, *no* describe una posición finita más allá de la cual no haya mejoras. La capacitación en campo está diseñada para mejorar el desempeño del representante de ventas con experiencia, al igual que sin ella. Para lograr esto, el gerente de ventas debe hacer lo siguiente:

- Analizar el desempeño de cada ejecutivo de ventas.
- Identificar fortalezas y debilidades.
- Ver que el ejecutivo de ventas esté de acuerdo con que existe una debilidad.
- Enseñar al ejecutivo de ventas cómo superar dicha debilidad.
- Supervisar el progreso para verificar que hubo una mejora.

Quizás el gerente tenga una fuerte tentación de intervenir cuando es evidente que el representante de ventas está dejando escapar el pedido durante la entrevista de ventas. Que sucumba a la tentación dependerá de la importancia del pedido, pero hacerlo sin duda reducirá la efectividad de la sesión de capacitación. De manera ideal, el gerente de ventas debe usar esta situación como una oportunidad para observar y evaluar cómo maneja la situación el ejecutivo de ventas. Intervenir puede salvar el pedido, pero será causa de resentimiento por parte del vendedor, quien quedará mal con el cliente. Esto pondrá en peligro las ventas futuras y dañará la relación del gerente con el vendedor.

En general, el representante de ventas respetará una crítica que siente es justa y constructiva. Para lograr un sentido de justicia, el gerente de ventas debe comenzar la evaluación posterior a la entrevista mencionando los aspectos positivos en el desempeño del representante. Luego deberá pedirle que relate los aspectos de esta entrevista de ventas que él cree que podría mejorar. Si el representante de ventas se da cuenta de que tiene una debilidad, entonces, el gerente no tendrá problemas para convencerlo de que hay una dificultad.

Es inevitable que se expongan ciertas debilidades de esta manera y el gerente tendrá que explicarlas al ejecutivo de ventas. Sin embargo, como el gerente ya elogió otros aspectos del desempeño, es poco probable que el representante de ventas rechace las críticas del gerente. Una vez obtenido un acuerdo, el gerente de ventas sugerirá métodos para vencer el problema. Quizá tome el papel de comprador y haga un ejercicio de representación para ensayar la manera en que debe manejarse un problema antes de la siguiente visita, o simplemente dé instrucciones y sugiera que puede aplicar lo que se ha dicho en la siguiente visita.

E-learning

Las drásticas restricciones de tiempo impuestas sobre el personal de ventas en la actualidad sugieren que tomar días de trabajo para asistir a un curso de capacitación en ventas quizá no sea factible. Ahora, con los avances tecnológicos se dispone de un método alternativo para difundir información a través de Internet. El uso de la tecnología para comprimir información es una alternativa poco costosa y efectiva, en comparación con los programas tradicionales. Este enfoque significa que es posible realizar la capacitación a larga distancia y en el momento adecuado para que se ajuste al patrón de ventas del representante.

Evaluación de cursos de capacitación

Un marco de trabajo ampliamente adoptado para evaluar la capacitación en ventas es el modelo de capacitación en cuatro etapas que propuso Kirkpatrick.[33] Las evaluaciones de capacitación se clasifican en cuatro categorías:

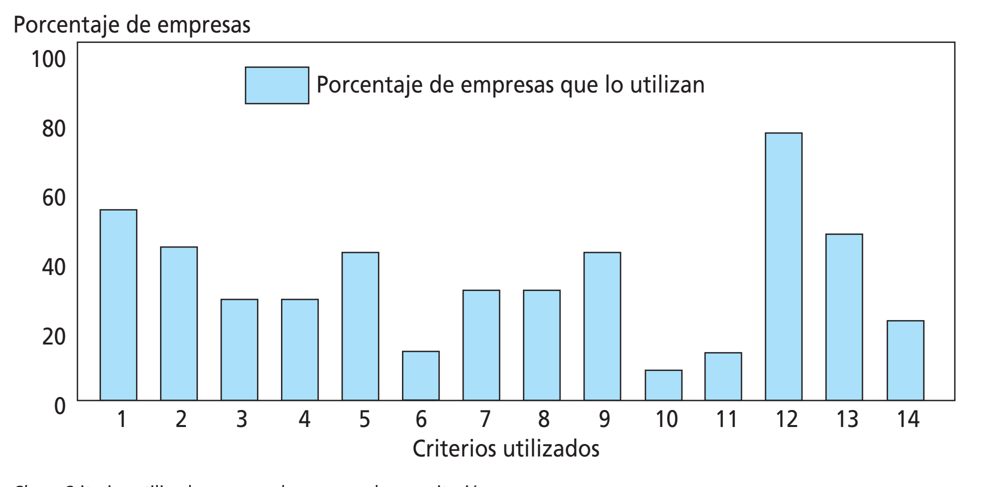
1. *Reacciones de los participantes al curso de capacitación*. Se miden las reacciones acerca de cómo se sienten los aprendices acerca de varios aspectos de un curso de capacitación en ventas. Se trata de mediciones similares a las mediciones tradicionales de satisfacción del cliente. Se supone que cuando al personal de ventas no le agrada un curso, pondrá poco esfuerzo en aprender y usar el material. De forma inversa, si los aprendices disfrutan el adiestramiento, aprenderán más y estarán más motivados para usar el material.[34] Por lo común, las medidas de reacción se enfocan en los aspectos de la capacitación que agregan valor, como satisfacción con la instrucción, con el contenido del curso y, en general, con todo el curso.[35] La investigación de Leach y Liu sugiere que existe un vínculo positivo entre las medidas de reacción y la retención del conocimiento de ventas.[36]
2. *Adquisición y retención del conocimiento y actitud de cambio*. La adquisición y la retención del conocimiento se pueden evaluar con exámenes escritos cuando los objetivos de la capacitación son proporcionar información (como información de productos y competidores). Cuando los objetivos de la capacitación implican la enseñanza de habilidades de ventas, los exámenes se complementan con una evaluación de la representación de roles. El estudio de Leach y Liu[37] indica que los aprendices cuyo nivel de adquisición de conocimientos era más alto tenían más probabilidades de transferir el material aprendido al mercado.
3. *Cambios en el comportamiento de trabajo*. La evaluación del cambio de comportamiento mide el grado en el cual los representantes de ventas modifican su comportamiento en el trabajo como resultado de la capacitación. Con frecuencia se hace referencia a esto como "transferencia del aprendizaje" y es crucial para el éxito de un curso de capacitación en

ventas. Las evaluaciones de transferencia de aprendizaje implican la observación directa del aprendiz en el lugar de trabajo por los gerentes de ventas. El estudio de Leach y Liu[38] sugiere que la evaluación del grado de transferencia del aprendizaje al trabajo es un aspecto importante de la evaluación, pues está ligado con los resultados organizacionales; es decir, cuantos más aprendices apliquen lo que han aprendido en el curso, mejores serán sus logros de los resultados organizacionales, como incremento de la efectividad de ventas, mejores relaciones con los clientes y niveles más altos de compromiso organizacional.

4. *Resultados organizacionales*. Estas evaluaciones miden el grado en el que un curso de capacitación contribuye al logro de los objetivos establecidos por la compañía. Con frecuencia se usan seis objetivos de capacitación[39] en ventas organizacionales:
   - Incremento en el volumen de ventas.
   - Mejora en las relaciones con los clientes.
   - Incremento en el compromiso del representante de ventas, que lleva a menores niveles de rotación de personal.
   - Disminución en costos de ventas.
   - Mejora en el control de la fuerza de ventas.
   - Mejor administración del tiempo.

Aunque estas medidas son las más relevantes, suelen ser las más difíciles de atribuir a los cursos de capacitación en ventas. Así, es útil saber que la transferencia del aprendizaje (que es más fácil de medir) ofrece una buena predicción de los resultados organizacionales.

Un estudio realizado por Stamford-Bewlay y Jobber buscó identificar los métodos usados para evaluar los cursos de capacitación en una muestra de compañías en los sectores de servicio, bienes al consumidor e industriales.[40] Los resultados se muestran en la figura 14.7.



Clave: Criterios utilizados para evaluar cursos de capacitación

1 Cambio en volumen neto de ventas
2 Cambio en valor neto de ventas
3 Cambio en volumen de ventas por visita
4 Cambio en valor de ventas por visita
5 Número de nuevas cuentas obtenidas
6 Número de cuentas existentes perdidas
7 Tasa pedidos/visita
8 Orden tomada/meta
9 Cobertura de territorio
10 Tiempo que los representantes pasan con el cliente
11 Tiempo que los representantes pasan en la compañía
12 Habilidad mostrada durante las visitas
13 Cuestionario al final del curso
14 Cuestionario en algún momento futuro

Figura 14.7 Criterios usados para evaluar cursos de capacitación

Fuente: Stamford-Bewlay, C. y Jobber, D. (1989) *A Study of the Training of Salespeople in the* UK, University of Bradford School of Management Working Paper.

Parece que solo el 57% de ellas intentan medir cambios en el volumen de ventas neto que ocurre como resultado del curso. Más habituales fueron las visitas de campo con los representantes de ventas (78%), en las que el gerente de ventas mide subjetivamente si mejoró la habilidad como resultado del curso de capacitación. A menos que el curso esté seguido por apoyo en campo, gran parte de la efectividad del programa se perderá.[41]

Capacitación de los gerentes de ventas

Para tener éxito como gerente de ventas se requiere un conjunto formidable de habilidades y roles[42] incluyendo lo siguiente:

- Desarrollo de relaciones cercanas con los clientes y una comprensión profunda de los clientes de negocios.
- Unirse a los representantes para lograr las metas de ventas, rentabilidad y satisfacción del cliente.
- Coordinar fuerzas de ventas híbridas de telemarketing y ventas de campo.
- Mantenerse al día con las últimas tecnologías que repercuten en la función de ventas.
- Aprender habilidades de marketing para identificar oportunidades potenciales de negocios y recomendar estrategias.
- Trabajar con otras áreas funcionales para lograr metas corporativas globales mediante la satisfacción de los clientes.
- Buscar continuamente formas de exceder las expectativas de los clientes y crear valor agregado en las relaciones comprador-vendedor.
- Crear un entorno flexible de aprendizaje que se adapte al equipo de ventas.
- Desarrollar habilidades de enseñanza, analíticas, motivacionales, organizacionales, de comunicación y de planeación.

El trabajo del gerente de ventas es cada vez más demandante debido a los cambios en el entorno estudiados al principio del capítulo 4; sin embargo, la capacitación de los gerentes de ventas parece estar descuidada en muchas compañías. La información sobre el grado en que se capacita a los gerentes de ventas se basa en estudios realizados en Estados Unidos, los cuales indican que no solo no se capacita adecuadamente a la mayoría de los gerentes de ventas, sino también que, en gran medida, estos no han recibido una capacitación formal.

Un estudio realizado por Anderson, Mehta y Strong revela que el 57% de los gerentes de ventas reportan que su compañía no les ofrece capacitación formal en administración de ventas.[43] Especulan que una razón posible es que las compañías suponen que "un ejecutivo de ventas de alto nivel" recién promovido debe ser capaz de transmitir sus habilidades de ventas a otros representantes y hacer una transición, sin problemas, de vendedor exitoso a gerente de ventas exitoso. Sin embargo, este argumento pasa por alto las grandes diferencias entre el trabajo de un ejecutivo de ventas y un gerente de ventas. Mientras que los ejecutivos de ventas logran sus objetivos en gran parte como resultado de sus propios esfuerzos, los gerentes de ventas logran los suyos mediante los esfuerzos del equipo de ventas. Mientras que los ejecutivos de ventas requieren habilidades de autoadministración, ventas y negociación, el gerente de ventas requiere una gama mucho más amplia de habilidades gerenciales, administrativas y de liderazgo. Así, no es de sorprender que los mejores ejecutivos de ventas no siempre sean los mejores gerentes.

Para quienes reciben capacitación, la mayoría tiende a recibir consejos sobre la marcha por parte de sus supervisores o colegas, respaldados por un curso o seminario patroci-

nado por la compañía en alguna universidad. Casi toda la capacitación incluye métodos tradicionales como discusiones de grupo, representación de roles, estudios de caso y conferencistas motivacionales (véase la tabla 14.8).

Los temas que se cubren con más frecuencia son motivación, establecimiento de metas para los representantes, habilidades de liderazgo, evaluación de la capacitación, administración del territorio y administración del tiempo (véase la tabla 14.9). Se concede muy

Tabla 14.8 Métodos usados para capacitar a gerentes de ventas

Método	%
Discusiones de grupo	72
Representación de roles	64
Estudios de caso	50
Conferencias motivacionales	46
Juegos de simulación en computadora	44
Seminarios (hasta de cuatro semanas)	44
Videocintas/películas	40
Cursos en universidades	24
Cursos por correspondencia	16
Ejercicios al azar	10
Videoconferencias	8

Fuente: Anderson, R. E., Mehta, R. y Strong, J. (1997) "An empirical investigation of sales management training programs for sales managers", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (3), pp. 53-66.

Tabla 14.9 Temas cubiertos en los programas de capacitación de gerentes de ventas

Tema	%
Motivación del personal de ventas	82
Establecimiento de metas para el personal de ventas	76
Liderar al personal de ventas	66
Capacitación del personal de ventas	64
Evaluación del personal de ventas	64
Administración del territorio	62
Administración del tiempo	60
Desarrollo de estrategias de ventas	58
Planeación de ventas estratégicas	56
Reclutamiento de nuevo personal de ventas	52
Organización del personal de ventas	52
Pronósticos de ventas	50

Fuente: Anderson, R. E., Mehta, R. y Strong, J. (1997) "An empirical investigation of sales management training programs for sales managers", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (3), pp. 53-66.

poca atención al análisis de rentabilidad (por categoría de producto, segmento de mercado, territorio y tipo de cliente), lo que indica que a los gerentes de ventas no se les proporcionaban las habilidades financieras esenciales para apoyar su trabajo.

La investigación de Dubinsky, Mehta y Anderson[44] examina el vínculo entre la satisfacción de los gerentes de ventas con los programas de capacitación y su contenido. La satisfacción con la capacitación aumenta cuando el curso trata una amplia variedad de aspectos, como dirigir juntas de ventas, presupuestos, conocimiento de la compañía, relaciones con los clientes y responsabilidad social. Este amplio conjunto de temas proporciona un fundamento sólido para los gerentes en sus trabajos actuales, y en el futuro cuando logran una promoción. Para los gerentes de ventas de alto nivel, la satisfacción relacionada con la capacitación mejora cuando el curso incluye aspectos generales de administración, manejo de la distribución física, aprendizaje de las políticas de la compañía, planeación y control de actividades y conocimiento del competidor. Esta información tiene relevancia directa para esos gerentes, ya que afecta el diseño y la ejecución de las estrategias de ventas y marketing. Para los gerentes de ventas de nivel superior es de particular interés el mayor nivel de satisfacción con la capacitación, sobre todo cuando el control de actividades se incluye en el programa. La inclusión de una variedad de tareas de control –como análisis de ganancias por territorio/tipo de cliente/segmento de mercado/categoría de producto, análisis de costos de ventas y análisis de porcentaje de mercado– mejora la satisfacción con la capacitación. Esto es gratificante considerando la necesidad de los gerentes de ventas de estar más orientados por las utilidades.[45]

14.4 CONCLUSIONES

Este capítulo consideró la teoría y práctica de la motivación según se aplica al área de ventas. Se examinaron varias teorías:

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow
2. Teoría del factor dual (motivador/higiene) de Herzberg
3. Teoría de la expectativa de Vroom
4. Teoría de la equidad de Adams
5. Teoría de administración de ventas de Likert.

La motivación en la práctica se centra en el uso de:

- Incentivos financieros
- Cuotas y metas de ventas
- Juntas entre personal de ventas y gerente
- Concursos de ventas.

Los líderes de éxito cambian su estilo dependiendo de la situación. La capacitación en ventas implica el desarrollo de programas que mejoren las habilidades de ventas. Los componentes de un programa de capacitación y los métodos usados se examinaron antes de describir las habilidades requeridas por el gerente de ventas.

El capítulo 15 explora otras dos consideraciones administrativas: la organización de ventas y la remuneración.

Referencias

[1]Maslow, A. H. (1943) "A theory of human motivation", *Psychological Review*, julio, pp. 121-135.
[2]Pullins, E. B. (2001) "An exploratory investigation of the relationship between sales force compensation and intrinsic motivation", *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 403-413; Holmes, T. L. y Srivastava, R. (2002) "Effects of job perceptions on job behaviors: implications for sales performance", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 421-428.
[3]Paul, W. J., Robertson, K. G. y Herzberg, F. (1969) "Job enrichment pays off", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 172-185.
[4]Dessler, G. (1979) *Human Behaviour: Improving Performance at Work*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
[5]Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, Nueva York.
[6]Adams, J. S. (1965) "Inequity in social exchange", en Berkowitz, L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp. 267-299, Academic Press, Nueva York.
[7]Tyagi, P. K. (1990) "Inequities in organisations, salesperson motivation and job satisfaction", *International Journal of Research in Marketing*, 7, pp. 135-148.
[8]Likert, R. (1961) *New Patterns of Sales Management*, McGraw-Hill, Nueva York.
[9]Churchill, Jr., G. A., Ford, N. M., Walker, Jr., O. C., Johnston, M. W. y Tanner, Jr., J. F. (2000) *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control*, 2a. ed., Irwin, Homewood, Illinois.
[10]PA Consultants (1979) *Sales Force Practice Today: A basis for improving performance*, Institute of Marketing, Londres.
[11]Shipley, D. y Kiely, J. (1988) "Motivation and dissatisfaction of industrial salespeople —how relevant is Herzberg's theory?", *European Journal of Marketing*, 22 (1), pp. 17-30.
[12]Coulaux, C. y Jobber, D. (1989) *Motivation of Consumer Salespeople*, University of Bradford Management Centre Working Paper.
[13]Kotler, P. (2003) *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 5a. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
[14]López, T. B., Hopkins, C. D. y Raymond, M. A. (2006) "Reward preferences of salespeople: How do commissions rate?", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26 (4), pp. 381-390.
[15]Schwepker, C. H. Jr. y Good, D. J. (2004) "Marketing control and sales force customer orientation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24 (3), pp. 167-179.
[16]Jobber, D. y Lee, R. (1994) "A comparison of the perceptions of sales management and salespeople towards sales force motivation and demotivation", *Journal of Marketing Management*, 10 (2), pp. 67-78.
[17]Coulaux, C. y Jobber, D. (1989) *Motivation of Consumer Salespeople*, University of Bradford Management Centre Working Paper.
[18]Anderson, R. E., Hair, Jr., J. F. y Bush, A. J. (1992) *Professional Sales Management*, Irwin McGraw-Hill, Nueva York.
[19]Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, Jr., O. C., Johnston, M. W. y Tanner, Jr., J. F. (2000) *Salesforce Management*, Irwin McGraw-Hill, Nueva York.
[20]Futrell, C. F. (2000) *Sales Management*, Dryden Press, Orlando, Florida.
[21]Huczynski, A. y Buchanan, D. (2007). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Financial Times/Prentice-Hall, Londres.
[22]Goleman, D. (2000) "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 78-90.

[23]Goleman (2000) *op. cit*.
[24]Huczynski y Buchanan (2007) *op. cit*.
[25]Huczynski y Buchanan (2007) *op. cit*.
[26]Learning International Organization (1988) “Selling strategies for the 1990s”, *Training and Development Journal*, marzo, pp. 1-10.
[27]Vroom, V. H. (1964) *op. cit*.
[28]Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G. y Boles, J. S. (2002) “Self-efficacy, competitiveness and effort as antecedents of salesperson performance”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (4), pp. 285-295.
[29]Bush, V. D. e Ingram, T. N. (2001) “Building and assessing cultural diversity skills: implications for sales training”, *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 65-76.
[30]Cron, W. L., Marshall, G. W., Singh, J., Spiro, R. L. y Sujan, H. (2005) “Salesperson selection, training and development: trends, implications and research opportunities”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25 (20) pp. 123-136.
[31]Cron *et al.* (2005) *op. cit*.
[32]Wilson, M. (1999) *Managing a Sales Force*, Gower, Aldershot.
[33]Kirkpatrick, D. L. (1959) “Techniques for evaluating training programs”, *Journal of the American Society for Training and Development*, 13 (11), pp. 3-9; Kirkpatrick, D. L. (1996) “Great ideas revisited”, *Training and Development*, 50 (1), pp. 55-57.
[34]Warr, P. B., Allan, C. y Birdi, K. (1999) “Predicting three levels of training outcome”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (3), pp. 351-375.
[35]Morgan, R. B. y Casper, W. J. (2000) “Examining the factor structure of participant reactions to training: a multidimensional approach”, *Human Resource Development Quarterly*, 11 (3), pp. 301-317.
[36]Leach, M. P. y Liu, A. H. (2003) “Investigating interrelationships among sales training evaluation methods”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23 (4), pp. 327-339.
[37]Leach y Liu (2003) *op. cit*.
[38]Leach y Liu (2003) *op. cit*.; la investigación de Wilson, P. H., Strutton, D. y Farris, M. T. (2002) “Investigating the perceptual aspect of sales training”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (2), pp. 77-86, también apoya la relación entre la transferencia del aprendizaje y el desempeño en ventas.
[39]Honeycutt, Jr., E. D., Howe, V. e Ingram, T. N. (1993) “Shortcomings of sales training programs”, *Industrial Marketing Management*, 22, pp. 117-123.
[40]Stamford-Bewlay, C. y Jobber, D. (1989) *A Study of the Training of Salespeople in the UK*, University of Bradford Management Centre Working Paper.
[41]Sullivan, T. (2000) “Evaluating sales training programmes: determining the effectiveness of sales training programmes” (disponible en www.cunamutual.com/cmg/media/00001292.pdf).
[42]Anderson, R. E. (1996) “Personal selling and sales management in the new millennium”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (4), pp. 17-52.
[43]Anderson, R. E., Mehta, R. y Strong, J. (1997) “An empirical investigation of sales management training programs for sales managers”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17 (3), pp. 53-66.
[44]Dubinsky, A. J., Mehta, R. y Anderson, R. E. (2001) “Satisfaction with sales manager training: design and implementation issues”, *European Journal of Marketing*, 35, pp. 27-50.
[45] Anderson (1996) *op. cit*.

CASO PRÁCTICO

Venta de plumas fuente

Este ejercicio se puede usar para desarrollar las habilidades requeridas para la venta efectiva descrita en el capítulo 8; esto es, identificación de necesidades, presentación y demostración, respuesta a preguntas y manejo de objeciones, y cierre de la venta. El perfil del representante de ventas se describe a continuación. El vendedor debe tener al menos 15 minutos para estudiar los tipos de plumas en venta (véase la figura 14.8). La representación de roles puede grabarse en video y exhibirse frente a la clase para enfocar la discusión.

Perfil del ejecutivo de ventas

Usted es el ejecutivo de ventas en un departamento de papelería de una tienda pequeña. Durante unos minutos un cliente ha estado observando la variedad de plumas de calidad. La persona se le acerca diciendo: "Estoy buscando una buena pluma fuente".

Usted toma la entrevista desde este momento. Despliega las seis plumas fuente (modelos A a F) con las características mostradas en la figura 14.8.

Fuente: Los autores agradecen al señor Robert Edwards, gerente de capacitación en ventas, del departamento de Planeación de marketing de UK ICI Pharmaceuticals, quien diseñó este ejercicio, por el permiso para reimprimirlo.

Pluma	*Método de llenado*	*Pre-cio*	*Puntas de repuesto*	*Costo de cartucho de repuesto*	*Tamaño/ tipo de punta*	*Material (todos con clip de bolsillo)*	*Forma*	*Colores*	*Otras características*
A	Capila-ridad	£15	£2.50	—	Mediano/ oro	Toda de metal terminado "oro"	Redonda	Tapas "plata"/ "oro"	El barril debe desenroscarse para llenar con apretón sencillo; garantía de dos años; tapa de rosca; incluye punta italiana de repuesto; fabricada en el RU
B	Cartucho, 3 repuestos	£12	£1.50	4 por £	Mediano/ oro	Metal/ tapa de plástico	Redonda	Negra/ "plata"	Muy delgada punta incluida; tapa de rosca; garantía de un año; fabricada en Francia
C	Cartucho, 2 repuestos	£10	£1.50	4 por £	Mediano/ acero	Metal/ plástico	Redonda	Varios/ tapa en "plata"	Gruesa, estilo "agarre fácil"; tapa de rosca; garantía de un año; fabricada en Italia
D	Cartucho	£10	£1.30	6 por £	Fino/ acero	Plástico con tapa "plata"	Redonda	Varios/ tapa "plata"	Súper delgada; punta incluida; tapa de rosca; garantía de dos años; fabricada en Francia
E	Cartucho, 1 repuesto	£9	£2.00	6 por £	Fino/ acero	Plástico	Triangular	Negro/ rojo/ azul	Tapa de presión; garantía de un año; fabricada en Alemania
F	Cartucho, 1 repuesto	£7	£4.00	4 por 0.60 £	Ancho/ acero	Plástico metalizado	Redonda	"Plata"	Opción de punta derechos/zurdos; tapa de presión; garantía de seis meses; fabricada

Figura 14.8 Características de plumas fuente

Preguntas de examen

1. Es imposible motivar, solo desmotivar. Analice esta frase.
2. Recientemente lo nombraron gerente de ventas de una compañía que vende abrasivos a la industria de motores. Las ventas están declinando y usted cree que un factor importante que ocasiona esta disminución es una falta de motivación entre su fuerza de ventas. En la actualidad, se paga un salario directo, cuyo monto depende del tiempo de servicio. Describa sus ideas acerca de su enfoque para esta situación.

15 Organización y remuneración

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Apreciar las ventajas y desventajas de diferentes estructuras de organización de la fuerza de ventas.
2. Calcular el número de ejecutivos de ventas necesario para diferentes situaciones de ventas.
3. Comprender los factores a considerar al desarrollar los territorios de ventas.
4. Llegar a un equilibrio entre los diferentes planes de remuneración de ventas.
5. Establecer prioridades en relación con los clientes, el tiempo de viaje y los patrones cambiantes de las visitas.

CONCEPTOS CLAVE

- enfoque de carga de trabajo
- fuerza de venta de cuentas importantes o clave
- organización de la fuerza de ventas
- planes de remuneración
- ventas a cuentas clave
- ventas en equipo

15.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Quizá la forma clásica para **organizar la fuerza de ventas** se encuentra en la línea geográfica, pero las necesidades cambiantes de los clientes y los avances tecnológicos han llevado a muchas compañías a reconsiderar esta organización de la fuerza de ventas. Se examinarán las fortalezas y las debilidades de cada tipo de estructura organizacional, lo cual se ilustra en la figura 15.1.

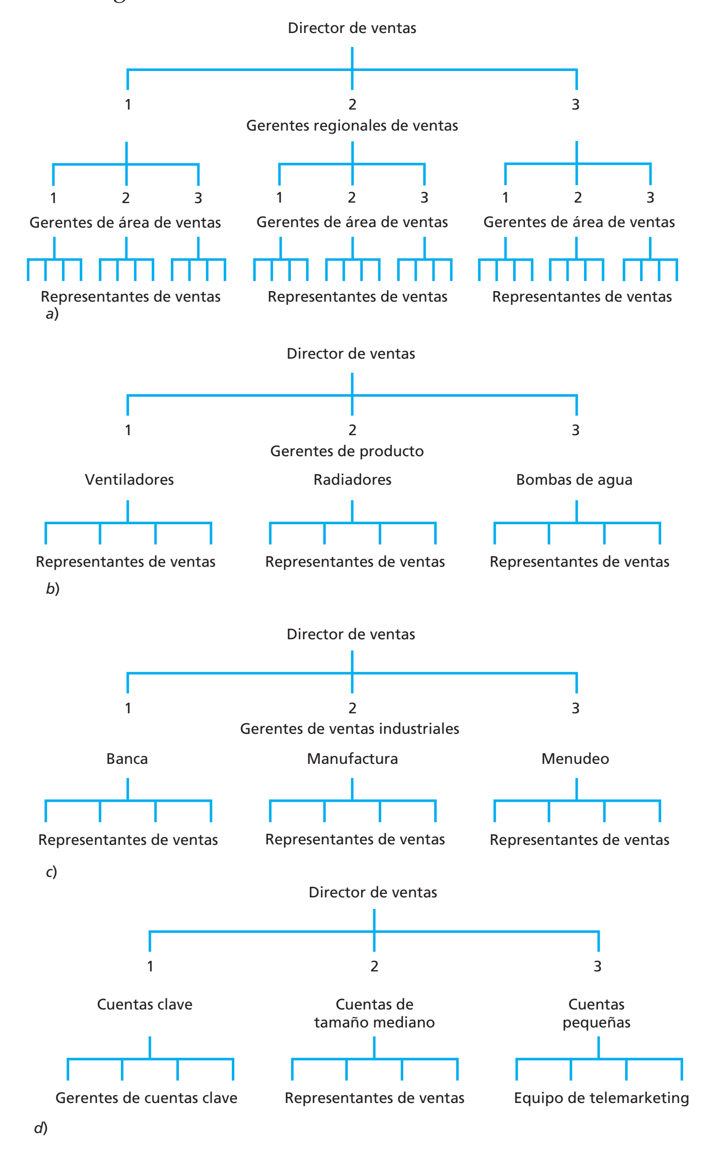


Figura 15.1 Estructuras de organización: *a*) estructura geográfica, el nivel de gerente de área es opcional: cuando el número de representantes de ventas (alcance de control) por debajo de cada gerente regional excede de ocho, debe considerarse seriamente la asignación de gerentes de área; *b*) estructura de especialización de productos; *c*) estructura basada en la industria; *d*) estructura de tamaño de cuenta

Estructura geográfica

Una ventaja de esta forma de organización es su sencillez. Cada representante de ventas se asigna a un territorio sobre el que será el único responsable de los logros de ventas. Su proximidad geográfica con los clientes fomenta el desarrollo de amistades personales, lo cual ayuda a la efectividad de las ventas. Además, en comparación con otras formas de organización, como especialización por producto o mercado, es probable que los gastos de viaje sean menores.

Una debilidad potencial de la estructura geográfica es que requiere que el representante venda una gran variedad de productos de la compañía. Pueden ser técnicamente muy diferentes y venderse en varios mercados. En esas situaciones quizá no sea razonable esperar a que el ejecutivo de ventas posea los profundos conocimientos técnicos deseados para cada producto y esté familiarizado con una gama completa de aplicaciones potenciales dentro de cada mercado. Solo es posible desarrollar esta destreza si el representante de ventas tiene un papel más especializado. Otra desventaja relacionada con este método es que, de acuerdo con Moss, los ejecutivos de ventas en territorios geográficos discretos cubren todo tipo de clientes, son relativamente débiles al interpretar los patrones de comportamiento del comprador, y reportan cambios en las circunstancias operacionales de los clientes en comparación con los vendedores organizados por líneas más especializadas.[1]

Estructura de especialización por producto

Un método de especialización es por líneas de productos. Las condiciones que llevan a esta forma de organización ocurren cuando la compañía vende una amplia gama de productos complejos en tecnología y muy diversos, y los miembros clave de la unidad de toma de decisiones de la organización compradora son diferentes para cada línea de productos. Sin embargo, si en esencia los productos de la compañía se venden a los mismos clientes, es posible que surjan problemas de duplicidad de rutas (por ende, los costos de viaje serán más altos), y molestia entre los clientes a quienes visitan el mismo día diferentes ejecutivos de ventas que representan a la misma compañía. Cuando una empresa contempla cambiar de una estructura con base geográfica a una con base en los productos, es inevitable que haya traslapes con el cliente; pero si el problema es limitado, debe ser manejable. Un cambio de estructura geográfica a la de productos eleva los costos, ya que mantener el mismo número de representantes de ventas significa un territorio más grande.

Una variante común sobre la especialización por línea de productos es dividir a la fuerza de trabajo según los nuevos productos y los existentes (algunas veces esto se conoce como especialización funcional).

En la venta industrial, las empresas algunas veces separan a sus fuerzas de ventas en equipos de mantenimiento de ventas y en otros dedicados al desarrollo de las mismas. El personal de desarrollo de ventas tiene capacitación en el manejo de productos muy técnicos, y pasará mucho tiempo resolviendo problemas comerciales, técnicos y de instalación con los nuevos clientes.

Una razón importante para que las compañías cambien a estructuras de desarrollo y mantenimiento de ventas es considerar que una de las causas por las que falla la venta de nuevos productos es la insuficiencia de la fuerza de ventas para introducir el producto en el mercado. Tal vez la causa de esta falla sea el bloqueo psicológico que enfrenta cada representante de ventas, en términos de posibles problemas futuros con la relación comprador-vendedor si el producto no cumple las expectativas. Por ello, es probable que el

Tabla 15.1 Fortalezas y debilidades de la geografía y la especialización por producto en las estructuras organizacionales

Tipo de estructura	Fortalezas	Debilidades
Geográfica	• Sencillez • Bajo costo relativo	• Dificultad para vender una variedad grande de productos • Menor comprensión de las complejidades del comportamiento del comprador • Malos reportes de cambios en el mercado
Especialización por producto (i) por línea de producto	• Buen conocimiento de productos y aplicaciones	• Es posible que se dupliquen las rutas (eleva costos de viaje) • Puede causar molestia al cliente si lo visitan diferentes representantes de la misma empresa • Para un tamaño de fuerza de ventas, los territorios son más grandes que en la estructura geográfica y se elevan los costos
(ii) por productos nuevos/existentes	• Especialización de habilidades de ventas • Mayor atención a nuevos productos • Elimina la competencia entre las ventas de productos nuevos y existentes (claridad de propósito)	• Costo relativamente alto

representante de ventas dude de la prudencia de dar apoyo incondicional a un producto aún no probado. Emplear un equipo de desarrollo de ventas reduce este problema; aunque por lo general, solo las grandes compañías pueden sostener este tipo de equipos. Este enfoque permite a los representantes de ventas especializarse en las habilidades necesarias para vender nuevos productos, asegura que estos reciban la atención necesaria para venderse y elimina la competencia en el tiempo de un representante de ventas entre los productos nuevos y los existentes, dando mayor claridad en el propósito. Algunas compañías farmacéuticas usan esta forma de organización de la fuerza de ventas.

La tabla 15.1 presenta un resumen de las fortalezas clave y las debilidades de la estructura geográfica y la de especialización.

Estructuras basadas en el cliente

El problema de que un cliente reciba servicio de varias divisiones de productos del mismo proveedor, la complejidad del comportamiento del comprador que requiere no solo la contribución de la función de ventas sino de otros grupos funcionales (como ingeniería, finanzas, logística y marketing), la centralización de las compras y el inmenso valor de algunos clientes han llevado a los proveedores a reconsiderar cómo organizar su fuerza de ventas. Las compañías se organizan cada vez más alrededor del cliente y cambian recursos de productos o de divisiones regionales a las unidades de negocios centradas en el cliente.[2]

Estructura centrada en el mercado

Otro método de especialización es por tipo de mercado atendido. Con frecuencia en la venta industrial el mercado se define por tipo de industria. Así, aunque el rango de productos vendidos en esencia sea el mismo, es sensato que una empresa de computadoras asigne a sus ejecutivos de ventas con base en la industria a la que sirven; por ejemplo, la banca, las compañías manufactureras y los minoristas, puesto que los diferentes grupos industriales tienen necesidades, problemas y aplicaciones potenciales que varían mucho. La especialización por mercado atendido permite a los representantes de ventas tener mejor conocimiento de estos factores para su industria en particular, al igual que supervisar los cambios y las tendencias dentro de la industria que puedan afectar la demanda de sus productos. El costo del mayor conocimiento del cliente es un aumento en los costos de viaje en comparación con los territorios determinados según la geografía.

Magrath observó la manera en que los especialistas en ventas industriales equilibraban las ventas gracias a la experiencia en las aplicaciones.[3] Como ellos conocen tanto sobre la industria, eran bienvenidos como "hermanos de la fraternidad" por los clientes.

Estructura por tamaño de la cuenta

Algunas compañías estructuran su fuerza de ventas según el tamaño de las cuentas. La importancia de unos cuantos clientes grandes en muchos mercados comerciales e industriales ha dado lugar al establecimiento de una **fuerza de ventas para cuentas clave o importantes**. El equipo comprende ejecutivos de ventas expertos que se especializan en tratos con clientes grandes que quizá tengan diferentes hábitos de compra y demanden argumentos de ventas más elaborados que las compañías pequeñas. El equipo estará familiarizado con las habilidades de negociación, pues es probable que les den cierto margen de decisión en términos de descuentos, crédito, etcétera, con la finalidad de asegurar pedidos grandes. La variedad de habilidades de ventas requeridas es, por lo tanto, más amplia que para el resto de la fuerza de ventas, que manejan cuentas más pequeñas. Algunas organizaciones adoptan un sistema de tres niveles, donde los representantes de ventas experimentados negocian con las cuentas clave, los ejecutivos de ventas normales venden a las cuentas medianas, y un equipo de telemarketing maneja las cuentas pequeñas. Se asegura que hay varias ventajas en una estructura de fuerza de ventas por cuenta clave:

1. *Relaciones de trabajo cercanas con el cliente*. El ejecutivo de ventas sabe quién toma las decisiones y quién influye en los distintos actores implicados en la decisión. Los especialistas técnicos de la organización vendedora visitan a los técnicos (como ingenieros) de la organización compradora, y los representantes de ventas visitan a gerentes, compradores y personal de finanzas armados con los argumentos comerciales para la compra.
2. *Comunicación y coordinación mejoradas*. Los clientes saben que existe una persona o un equipo de ventas dedicado, de manera que saben con quién comunicarse cuando surge un problema.
3. *Mejor seguimiento de ventas y servicio*. Los recursos adicionales destinados a la cuenta clave significan que hay más tiempo para dar seguimiento y brindar el servicio después de haber logrado una venta importante.
4. *Penetración más profunda en la unidad de toma de decisiones (UTD)*. Se cuenta con más tiempo para cultivar las relaciones dentro de la cuenta clave. Los representantes de ventas pueden alentar la decisión de compra de la organización entre usuarios, individuos encargados de tomar decisiones, influyentes o incluso en el comprador mismo, en lugar de hacer la tarea más difícil de "empujar" la decisión desde el comprador hacia el interior de la organización, como se hace con enfoques de ventas más tradicionales.

5. *Incremento en las ventas*. La mayoría de las compañías que han adoptado la **venta por cuentas clave** aseguran que las ventas han aumentado como resultado de la implantación de este sistema.
6. *Ofrece una oportunidad para avanzar en la carrera de ventas*. Un sistema de niveles para los representantes, con la venta a una cuenta clave (o nacional) en el nivel superior, da oportunidades de promoción a los ejecutivos de ventas que desean avanzar dentro del área de ventas, en lugar de ingresar a los puestos administrativos tradicionales.

En general, el término *cuenta nacional* se considera una referencia a clientes grandes e importantes que quizás hayan centralizado los departamentos de compras para hacer las adquisiciones o coordinar las compras de las sucursales descentralizadas, geográficamente dispersas, que trascienden las fronteras del territorio de ventas. Vender a estas empresas con frecuencia implica lo siguiente:

1. Obtener aceptación de los productos de la compañía, en la oficina matriz del comprador.
2. Negociar contratos de suministro a largo plazo.
3. Mantener relaciones favorables entre comprador y vendedor en varios niveles de la organización compradora.
4. Establecer servicio al cliente de primera clase.

El cliente o un pequeño grupo de clientes tienen la atención especial de una persona clave, el gerente de cuenta nacional, o de un equipo encabezado por él. Esto permite una mayor coordinación que un sistema basado en la geografía, donde cada sucursal es visitada por un ejecutivo de ventas diferente como parte de la labor para cubrir el territorio.

Esta profundidad de la actividad de ventas con frecuencia exige la experiencia de personal muy variado de la compañía proveedora, además del representante de ventas. Por esta razón, muchas compañías que atienden cuentas nacionales usan la **venta en equipo**.

La venta en equipo incluye los esfuerzos combinados de individuos como especialistas de productos, ingenieros, gerentes de ventas e, incluso, directores, si la unidad de toma de decisiones del comprador incluye personal de rango equivalente. La venta en equipo ofrece un método para responder a los distintos requerimientos comerciales, técnicos y psicológicos de las grandes organizaciones compradoras.

Ahora, muchas compañías estructuran al personal de ventas tanto interno como externo, con base en la responsabilidad específica relacionada con las cuentas. Algunos ejemplos de esas compañías son las de la industria de electrónicos, donde el personal de apoyo interno forma equipos con personal externo alrededor del cliente "clave". Las fuerzas de ventas de estas compañías son capaces de pronosticar, con precisión razonable, los niveles de ventas futuras en estos lugares clave. Más aún, el ejecutivo de ventas desarrolla una comprensión profunda de la unidad de toma de decisiones del comprador, lo que le permite forjar relaciones con un gran número de individuos encargados de tomar decisiones. De esta manera, el personal de marketing se mantiene informado de los requerimientos del cliente, lo cual le permite mejorar los productos y planear comunicaciones efectivas.

Estructura por cuentas nuevas/existentes

Un método más de organización de las ventas es crear dos equipos de representantes. El primer equipo da servicio a las cuentas existentes, mientras que el segundo se concentra en buscar cuentas nuevas. Esta estructura reconoce lo siguiente:

1. Obtener nuevos clientes es una actividad especializada que exige habilidades de prospección, paciencia, habilidad para aceptar tasas de rechazo más altas que cuando se visita a clientes existentes, y tiempo para cultivar nuevas relaciones.

2. Colocar esta función en manos de la fuerza de ventas normal quizá dé como resultado el descuido, pues los vendedores tal vez la consideren como tiempo desperdiciado, que bien podría aprovecharse con los clientes existentes.
3. Los representantes de ventas quizá prefieran visitar a clientes ya establecidos que ya conocen, antes que a prospectos que puedan rechazarlos o con los que podrían tener disgustos.

Algunos ejecutivos de ventas pioneros tuvieron éxito en las compañías de cupones comerciales para buscar nuevos clientes. Una vez que se obtenía una cuenta se pasaba a un representante de ventas de mantenimiento que daba servicio a la cuenta. Esta forma de organización de la fuerza de ventas se usa en circuitos cerrados de televisión, industrias de transporte y copiado.

Se ha encontrado que los ejecutivos de ventas en nuevas cuentas pasan más tiempo explorando las necesidades de los prospectos y dan más información a la administración acerca del comportamiento y las actitudes del comprador que los representantes de ventas que trabajan en un sistema convencional.[4] El despliegue de las fuerzas de ventas en nuevas cuentas es factible para compañías grandes con muchos clientes y que tienen una rotación continua de cuentas clave que deben reemplazarse. La estructura de nuevas cuentas permite planear mejor esta función vital y eliminar la competencia entre la prospección y el servicio.

Tabla 15.2 Fortalezas y debilidades de las estructuras organizacionales basadas en los clientes

Tipo de estructura	Fortalezas	Debilidades
Basada en el cliente		
(i) centrada en el mercado	• Buen conocimiento del cliente • Permite supervisar los cambios y las tendencias en mercados/industrias	• Costo relativamente alto
(ii) tamaño de la cuenta	• Asignación de los recursos de fuerza de ventas vinculados con el valor del cliente • Alto nivel de recursos dirigidos a cuentas meta clave significa: – relaciones de trabajo cercanas – comunicación y coordinación mejoradas – mejor servicio – penetración más profunda de la UTD – mayores ventas • Ofrece oportunidades de carrera para los representantes de ventas • Reduce los costos de servicio de cuentas pequeñas • Especialización de habilidades de ventas	• Costo de servicio muy alto a las cuentas clave
(iii) cuentas nuevas/ existentes	• Asegura que se dé atención suficiente a las cuentas nuevas • Especialización de las habilidades de ventas • Elimina la competencia entre la prospección y el servicio a las cuentas existentes (claridad de propósito)	• Costo relativamente alto • Discontinuidad potencial cuando se pasa el cliente nuevo al equipo de clientes existentes, una vez que se establece la cuenta

La tabla 15.2 presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de las estructuras de organización basadas en los clientes.

Organización mixta

Esta sección ha analizado los méritos y las debilidades de las principales estructuras de organización de ventas. En la práctica es posible usar una combinación de ambos. Por ejemplo, para minimizar los gastos de viaje, una compañía que usa una estructura de grupos de dos productos puede dividir el país en territorios geográficos con dos ejecutivos de ventas que operan en cada uno.

Al igual que muchas decisiones de ventas, la elección de la organización de las ventas no es un asunto en blanco y negro, por lo que muchas fuerzas de ventas son una mezcla de representantes generales de territorio y especialistas. Muchas compañías usan todas las formas de ventas simultáneas: para cuentas muy grandes se apoyan en especialistas de cuentas clave; para el equilibrio de cuentas medianas y pequeñas se valen de representantes de territorios, quizá complementados por especialistas en aplicaciones del producto que ayudan a los generalistas en varios territorios.

El reto para cualquier gerente de ventas es saber cómo evaluar las opciones. Deben hacerse intercambios entre las finanzas, la cobertura de clientes y la flexibilidad organizacional. La compañía necesita llegar a un equilibrio entre los números y lo que el cliente quiere, lo cual con frecuencia significa alguna forma de especialización y lo que la competencia ofrece. Cada vez más, el cliente quiere comprar soluciones totales y demanda servicios de valor agregado más que transacciones de una sola vez.

Conforme las compañías se internacionalizan, deben hacerse consideraciones de organización de la fuerza de trabajo a escala global. El siguiente caso de discusión cubre varios aspectos relevantes.

Organización para ventas internacionales

Un método común para organizar las fuerzas de ventas internacionales es adoptar el mismo enfoque que se sigue en el mercado doméstico. Muchas corporaciones multinacionales usan el método simple de la división geográfica, ya sea por región o por país. Sin embargo, las compañías internacionales que tienen líneas de productos amplias y grandes volúmenes de ventas, y que operan en grandes mercados desarrollados prefieren formas de organización más especializadas como estructuras basadas en el producto o el cliente. Para mercados más pequeños, como los encontrados en economías en desarrollo, esa especialización quizá no sea económicamente factible, lo que lleva a la organización geográfica.

El idioma también afecta la organización de la fuerza de trabajo internacional. Por ejemplo, los territorios en Bélgica con frecuencia se dividen según el idioma —francés en el Sur y flamenco en el Norte—, o los países se combinan como Austria y Alemania porque ambos usan el mismo idioma. Suiza suele organizarse en diferentes regiones basadas en el uso del francés, alemán e italiano, mientras que algunas compañías combinan América Central en una sola región de ventas.

Algunas consideraciones para decidir la organización de la fuerza de ventas internacional son las siguientes:

- Tamaño geográfico

Organización para ventas internacionales (*continuación*)

- Potencial de ventas
- Expectativas de los clientes
- Variedad de la línea de productos
- Prácticas de venta actuales
- Idioma

Las estructuras geográficas tienden a usarse en los mercados menos desarrollados, cuando se vende un solo producto y para volúmenes pequeños de ventas. La organización basada en el producto o el cliente es más frecuente en los grandes mercados desarrollados, para líneas amplias de productos y donde el gran volumen de ventas justifica la especialización.

Fuentes: Hill, J. S. y Still, R. R. (1990) "Organising the overseas sales force: how multinationals do it", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10 (2), pp. 57-66; Honeycutt, Jr., E. D. y Ford, J. B. (1995) "Guidelines for managing an international sales force", *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 135-144; Samli, A. C., Still, R. R. y Hill, J. S. (1993) *International Marketing, Macmillan*, Nueva York.

15.2 DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE REPRESENTANTES

El enfoque de carga de trabajo

El **enfoque de carga de trabajo** permite calcular el número de representantes de ventas necesario, puesto que la compañía conoce el número de visitas anuales que es conveniente hacer a los diferentes tipos de clientes. Talley mostró cómo calcular el número de ejecutivos de ventas con una serie de siete pasos:[5]

1. Los clientes se agrupan en categorías de acuerdo con el valor de los bienes que compran y el potencial futuro.
2. La frecuencia de las visitas (número de visitas en una cuenta por año) se evalúa para cada categoría de clientes.
3. Se calcula la carga de trabajo requerida por año multiplicando la frecuencia de llamadas y el número de clientes en cada categoría, y luego se suman para todas las categorías.
4. Se estima el número promedio de visitas por semana, por ejecutivo de ventas.
5. Se calcula el número de semanas de trabajo por año.
6. Se calcula el número promedio de visitas por año que un ejecutivo de ventas puede hacer multiplicando los resultados de los pasos 4 y 5.
7. El número de representantes de ventas requerido se determina dividiendo el total anual de visitas requerido entre el número promedio de visitas que un ejecutivo de ventas puede hacer por año.

El siguiente es un ejemplo de este cálculo. La fórmula es:

$$\text{Número de representantes de ventas} = \frac{\text{Número de clientes} \times \text{Frecuencia de llamadas}}{\text{Tasa promedio de llamadas semanales} \times \text{Número de semanas de trabajo por año}}$$

Los pasos 1, 2 y 3 se pueden resumir como en la tabla 15.1.

El paso 4 da:

Número promedio de llamadas por semana por representante	= 30

El paso 5 da:

Número de semanas	= 52
Menos:	
Días festivos	4
Enfermedad	1
Conferencias/juntas	3
Capacitación	1
Total	9
Número de semanas de trabajo	= 43

El paso 6 da:

Número promedio de visitas por representante por año	$= 43 \times 30$
	= 1,290

El paso 7 da:

$$\text{Tamaño de la fuerza de ventas} = \frac{47{,}000}{1{,}290} = 37 \text{ representantes}$$

Cuando la prospección forma una parte importante del trabajo del representante de ventas, los clientes potenciales se incluyen en las categorías de clientes de acuerdo con su potencial. De otra manera, se forman categorías separadas, con sus propias tasas de visitas, para obtener una estimación de carga de trabajo requerida para cubrir la prospección. Esto se agrega después a la estimación de la carga de trabajo, derivada de los clientes actuales, para producir una cifra de carga de trabajo total.

La posibilidad de aplicar este método depende mucho de la estabilidad de la administración para evaluar con confianza el número de visitas para cada categoría de clientes. Cuando las tasas óptimas de visitas a clientes de una categoría en particular varían de manera considerable, la administración puede ser renuente a generalizar. Sin embargo, en una compañía citada por Wilson,[6] aunque las tasas variaban de una a 10 visitas por día, en el 80% de los días se hacían siete u ocho vistas.

El método es relevante, en especial, para compañías que se están expandiendo a nuevos territorios geográficos. Por ejemplo, una compañía que expande su esfera de operación de Argentina a Uruguay puede usar una mezcla de la experiencia y el juicio anteriores para evaluar la frecuencia de visitas factibles en Uruguay. Es posible usar la investigación de mercado para identificar clientes potenciales. Después, quizá se pueda usar el enfoque de carga de trabajo para estimar el número necesario de ejecutivos de ventas.

15.3 ESTABLECIMIENTO DE TERRITORIOS DE VENTAS

El diseño de territorios es un aspecto organizacional importante, pues es un determinante de la oportunidad de los representantes de ventas para tener un buen desempeño y demostrar su habilidad para ganar pagos de incentivos cuando estén ligados directamente

Tabla 15.3 Método de la carga de trabajo

Grupos de clientes	Número de empresas	Frecuencia de llamadas por año	Total
A (más de 1 millón de dólares por año)	200	× 12	2,400
B ($500,000 a 1 millón de dólares por año)	1,000	× 9	9,000
C ($150,000 a $499,000 por año)	3,000	× 6	18,000
D (menos de $150,000)	6,000	× 3	18,000
Carga de trabajo total anual			47,400

con el nivel de desempeño individual del territorio. Las decisiones de diseño de territorios evitan el mejor uso de las actividades de ventas costosas y es posible que dañen las actitudes de los ejecutivos de ventas, su comportamiento y efectividad cuando piensan que han sido tratados injustamente en la asignación de territorios. Sin duda, la investigación ha demostrado que cuanto más satisfechos están los gerentes de ventas con el diseño del territorio, mayor es el nivel de efectividad de los representantes de ventas y de la unidad de ventas en general.[7] Por lo tanto, es importante que los gerentes de ventas pongan mucha atención al establecimiento de territorios efectivos. Su tarea puede recibir ayuda de los desarrollos tecnológicos, estudiados en el capítulo 12.

Existen dos consideraciones básicas usadas para asignar ejecutivos de ventas a territorios. Primero, la administración quizá desee hacer un balance de la carga de trabajo entre territorios. La carga de trabajo se puede definir como sigue:

$$W = n_i t_i + n t_k$$

donde W = a la carga de trabajo; n_i = número de visitas hechas a clientes de la categoría i; t_i = tiempo promedio requerido por la visita para cada categoría i; n = número total de visitas que deben hacerse; t_k = tiempo promedio requerido para viajar a cada visita.

Esta ecuación es útil porque resalta los factores importantes que debe tomar en cuenta un gerente de ventas al evaluar la carga de trabajo. El número de visitas que deben hacerse se ponderará de acuerdo con el factor tiempo para cada visita. Es probable que las visitas a cuentas importantes se ponderen más alto que las cuentas activas medianas o pequeñas, ya que si lo demás no cambia, tiene sentido pasar más tiempo con clientes que tienen mayor potencial. Es probable que también las visitas a los prospectos tengan una ponderación alta, pues los representantes de ventas necesitan tiempo adicional para desarrollar una nueva relación y presentarse a sí mismos, a su compañía y sus productos. Además, debe tomarse en cuenta el tiempo requerido para viajar hasta el lugar donde se encuentra cada cliente. Los territorios varían en densidad de clientes, de manera que el tiempo de viaje debe considerarse en los cálculos de la carga de trabajo.

Los datos se determinan en parte de acuerdo con el criterio de los ejecutivos; por ejemplo, en promedio cuánto tiempo se pasa con cada tipo de cliente y, por observación, en dónde ya existe una fuerza de ventas, o el tiempo que se requiere para desplazarse entre dos clientes en los diferentes territorios existentes. Estos datos se pueden obtener durante las visitas de campo con los representantes de ventas para calcular las estimaciones de las cargas de trabajo actuales. En el caso de los nuevos equipos de ventas los datos para la fórmula por necesidad serán más subjetivos, pero la ecuación ofrece un marco de trabajo conceptual para evaluar la carga de trabajo en el territorio.

La segunda consideración que puede emplearse en la administración al trabajar en los territorios es la de las ventas potenciales. Igualar la carga de trabajo da como resultado te-

rritorios con potenciales muy distintos. Algunas compañías aceptan esto como un hecho de la vida y lo manejan asignando a sus mejores representantes a los territorios de potencial más alto. De hecho, cambiar a los ejecutivos de ventas de territorios con bajo potencial a otro de alto potencial puede considerarse una forma de promoción. Si la política de la compañía dicta que todos los ejecutivos de ventas deben recibir igual trato, entonces un esquema de comisiones basado en el logro de cuotas de ventas que varían de acuerdo con el potencial del territorio debe establecer un sentido de justicia. Sin embargo, si después de la determinación preliminar de territorios por carga de trabajo, los potenciales de ventas son muy diferentes, quizá sea necesario realizar algunos ajustes. Es posible modificar las fronteras de territorios adyacentes para que un territorio de alto potencial ceda algunas cuentas grandes, a cambio de obtener algunas cuentas pequeñas de un territorio vecino con menor potencial. De esta manera, las diferencias en los potenciales de ventas se reducen sin alterar de manera drástica la carga de trabajo. Si esto no se logra con facilidad tal vez sea necesario intercambiar cargas de trabajo por potencial, haciendo los territorios menos similares en términos de carga de trabajo, pero más balanceados en términos de ventas potenciales.

Diseñar los territorios exige una mezcla de análisis sólido y sentido común. Por ejemplo, sería lógico diseñar territorios basados solo en la igualdad de los potenciales de ventas si el resultado produjera franjas de territorio que no reconocieran el sistema de caminos (en especial, caminos para autos) existente en el país en la actualidad.

Revisión de territorios

Un territorio de ventas no debe considerarse una unidad permanente. Los siguientes factores sugieren la necesidad de una revisión de territorios:

- Cambio en las preferencias del consumidor.
- Actividad competitiva.
- Disminución de la utilidad de los canales de distribución elegidos.
- Cierre completo de un punto de venta o grupo de tiendas.
- Incremento en el costo de cobertura de los territorios.
- Complacencia de la fuerza de ventas.

Antes de decidir que son necesarios los cambios, deben investigarse varios aspectos del esfuerzo de ventas. El indicador más común de que algo está mal con la estructura territorial es la caída en el volumen de ventas. Sin embargo, debe tenerse mucho cuidado antes de aceptar que esto es una razón para una revisión territorial. Las ventas pueden disminuir porque el esfuerzo de venta y promoción dentro del territorio no es tan efectivo como debe. Si esto es lo que ocurre, entonces no son las fronteras del área de ventas las que necesitan revisión.

Los representantes de ventas quizá solo estén visitando a prospectos que ofrecen el mayor potencial. Si no hay un plan sistemático para el territorio, los representantes harán un trabajo deficiente al planear sus visitas y el resultado puede ser un incremento en el tiempo sin ventas (como tiempo de viaje). Más aún, la supervisión quizá tenga fallas. Si no se supervisa al personal de ventas de manera adecuada, quizá pierda su entusiasmo por el trabajo o incluso por el producto.

Antes de implementar los cambios, debe realizarse una reevaluación del potencial del mercado. Es posible que los distribuidores originales de los productos necesiten reemplazos o motivación porque se han desencantado con la compañía, sus productos o sus políticas. La aceptación del producto por el consumidor requiere una investigación antes de revisar los territorios. Para ello, quizá sea necesario un estudio de mercado limitado. Las actividades actuales de los competidores también deben investigarse.

Si han de revisarse los territorios, la fuerza de ventas debe estar plenamente informada acerca de la magnitud de los cambios y las razones detrás de ello. El grado en el que los límites territoriales sufren cambios estará determinado por la necesidad de aumentar la cobertura, reducir costos o incrementar las ventas. El gerente de ventas debería enlistar a los supervisores y a los representantes de ventas cuando se inicia la tarea de modificar los territorios.

Mientras que el gerente de ventas es responsable de determinar territorios, el tamaño de estos, el número de clientes, etcétera, los ejecutivos de ventas, una vez asignados, también pueden tener un papel importante (algunas veces junto con el gerente) en la administración de este territorio con la finalidad de lograr la máxima efectividad en ventas. De hecho, gran parte de este aspecto de administración del territorio se reduce a una autoadministración efectiva por parte del representante de ventas. La tecnología de la información ayuda a la administración y revisión territorial, como se vio en el capítulo 12.

15.4 REMUNERACIÓN

Objetivos de remuneración

Los gerentes de ventas deben considerar cuidadosamente el tipo de **plan de remuneración** que desean usar. Esto se debe a que hay varios objetivos que se logran mediante un esquema de remuneración. Primero, la remuneración se puede usar para motivar a la fuerza de ventas si se vincula el logro con una recompensa monetaria. Segundo, es posible usarla para atraer y conservar a representantes de ventas exitosos proporcionándoles un buen estándar de vida, recompensando el sobresaliente desempeño y dándoles un ingreso regular. Tercero, es posible diseñar esquemas de remuneración que permitan que los costos de venta fluctúen con los cambios en los ingresos de ventas. De esta forma, en los años malos las ventas más bajas se compensan, por extensión, con el pago de bajas comisiones, y en un buen año, en el que los costos de las ventas se incrementan, estos se financian con los altos ingresos de las ventas. Cuarto, los planes de remuneración se pueden formular de manera que dirijan la atención del personal de ventas a las líneas de productos específicos que son el objetivo que la compañía quiere mover. Es posible pagar una alta comisión especial para los representantes que generen nuevas cuentas, si se piensa que es importante para la compañía. Entonces, los planes de remuneración se usan para controlar las actividades.

Tipos de planes de remuneración

Al diseñar los planes de remuneración, el gerente de ventas debe reconocer que no todos en el equipo de ventas están motivados por el pensamiento de ingresos más altos. Darmon identificó cinco tipos de ejecutivos de ventas:[8]

1. *Criaturas de hábitos*. Estos ejecutivos de ventas tratan de mantener su estándar de vida ganando una cantidad de dinero predeterminada.
2. *Satisfechos*. Estas personas se desempeñan a un nivel justo, solo suficiente para mantener sus trabajos.
3. *Intercambiadores*. Estas personas asignan su tiempo con base en una tasa determinada personalmente, entre el trabajo y el entretenimiento, que no está influida por el prospecto de ganancias más altas.

4. *Orientados a metas*. Estos individuos prefieren que sus colegas y superiores los reconozcan como triunfadores y tienden a estar orientados a la cuota de ventas; el dinero sirve tan solo como reconocimiento de los logros.
5. *Orientados al dinero*. Estas personas aspiran a maximizar sus ganancias. Las relaciones familiares, el entretenimiento e incluso la salud pueden sacrificarse en la búsqueda del dinero.

La consecuencia es que el gerente de ventas necesita entender y categorizar a su personal de ventas en términos de sus motivos. Los planes de remuneración solo se diseñan con efectividad si hay esta comprensión. Por ejemplo, es poco probable que funcione el desarrollo de un nuevo plan basado en mayores oportunidades para ganar comisiones si el equipo de ventas está constituido únicamente por individuos pertenecientes a las tres primeras categorías. A la inversa, cuando un equipo de ventas está compuesto principalmente por personas orientadas a las metas y el dinero, un cambio de salario fijo a salario y comisión tiene posibilidades de ser eficaz.

Existen, básicamente, tres tipos de planes de remuneración:

- Salario fijo
- Solo comisión
- Salario más comisión.

Cada tipo de plan de remuneración se evalúa enseguida en términos de sus beneficios y desventajas para la administración y los representantes de ventas, mientras que la figura 15.2 muestra cómo la meta de ventas se asocia con los sistemas de salario fijo, solo comisión y salario más comisión. Si se logra la meta, los costos de ventas son iguales sin importar qué sistema se use.

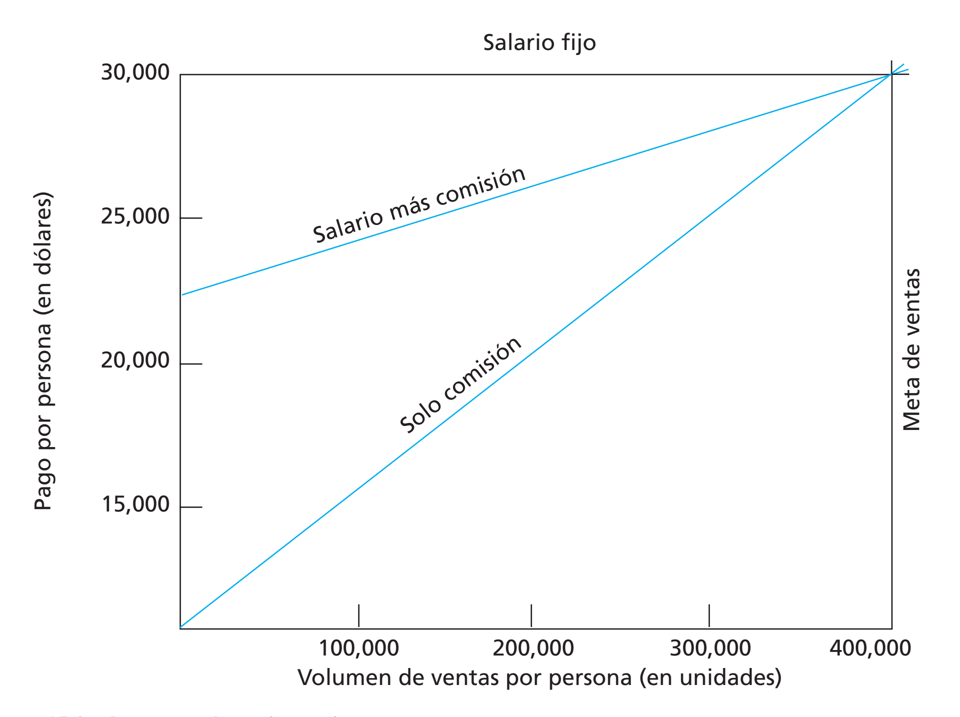


Figura 15.2 Remuneración y volumen de ventas

Salario fijo

Este método de pago anima a los ejecutivos de ventas a considerar todos los aspectos de la función de ventas, y no solo los que llevan a rendimientos rápidos por ventas. Es probable que los representantes con salario fijo estén más dispuestos a brindar consejo técnico, reportar retroalimentación con información completa y realizar prospección, que si se les pagara solo por comisión. El sistema ofrece seguridad para el representante de ventas que sabe cuánto ingreso recibirá cada mes y es relativamente barato administrar este último, ya que no se requiere el cálculo de comisiones y bonos.

El sistema también supera el problema de decidir cuánta comisión otorgar a cada ejecutivo de ventas cuando varios miembros de la UTD deciden sobre una compra compleja y han recibido influencia de diferentes representantes de ventas, quizás en diferentes partes del país. Wilson cita un caso de venta de materiales de construcción a una autoridad local en Lancashire que fue el resultado de la acción de un ejecutivo de ventas que influyó en el arquitecto en Londres, otra que llamó al contratista en Norwich, y una tercera que persuadió a la misma autoridad local.[9]

Sin embargo, este método tiene varias desventajas. Primero, no se ofrece un incentivo financiero directo para aumentar las ventas (o ganancias). Segundo, tal vez no se atraiga a los ejecutivos de ventas de alto desempeño, y conservarlos es difícil si se usa salario fijo, ya que perciben el sistema como injusto y estarán tentados a solicitar trabajos en los cuales las recompensas financieras son altas para el desempeño sobresaliente. Tercero, los costos de ventas quedan estáticos a corto plazo cuando las ventas decrecen; entonces, el sistema no tiene la flexibilidad integrada de los otros sistemas de remuneración.

Debido a sus características inherentes se usa principalmente en las ventas industriales, donde el servicio técnico es un elemento importante de la tarea de ventas y el tiempo necesario para concluir una venta es largo. En particular, es adecuado cuando el representante vende productos de valor muy alto en volúmenes pequeños. En estas condiciones, un esquema de remuneración basado en comisiones llevaría a un nivel de ingresos mensuales con una variación muy amplia, dependiendo de cuándo se realiza el pedido. Un estudio del Chartered Institute of Marketing encontró que más o menos un tercio de los representantes de ventas reciben su pago con este método en algunos países.[10]

Solo comisión

El sistema de pago de solo comisión, sin duda, ofrece un incentivo para vender. Sin embargo, como el ingreso depende de los resultados de las ventas, los representantes están renuentes a dedicar tiempo a otras tareas, las cuales no perciben como directamente relacionadas con las ventas. El resultado es que el personal de ventas busca metas a corto plazo, en detrimento de actividades que pueden tener un efecto en el plazo más largo. Quizá se muestren renuentes, por ejemplo, a escribir reportes que dan información del mercado a la administración y a dedicar tiempo para asistir a cursos de capacitación.

El sistema ofrece poca seguridad para aquellos cuyos ingresos pueden deteriorarse sin tener culpa alguna y la presión de vender daña las relaciones entre cliente y vendedor. Esto es en particular relevante en las ventas industriales, donde el proceso de toma de decisiones es largo y la presión del representante para cerrar una venta de forma prematura quizá sea perjudicial.

Desde la perspectiva de la administración, el sistema no solo tiene la ventaja directa de financiar los costos de manera automática, sino también permite cierto control sobre las

Tabla 15.4 Uso de los métodos de remuneración

	Empresas de manufactura (%)	Distribuidores industriales (%)
Solo salario	34	15
Salario más comisión	66	81
Solo comisión	—	4

Fuentes: Manufacturing firms – Avlonitis, G., Manolis, C. y Boyle, K. (1985) "Sales management practices in the UK manufacturing industry", *Journal of Sales Management*, 2 (2), pp. 6-16. Industrial distributors – Shipley, D. y Jobber, D. (1991) "Salesforce motivation, compensation and evaluation", *Service Industries Journal*, 11 (2), pp. 154-170.

actividades de ventas mediante el uso de tasas de comisión más altas sobre productos y cuentas en los que la administración tiene un interés particular.

Se usa con más frecuencia en situaciones donde existe un gran número de clientes potenciales, el proceso de compra es relativamente corto, y no se requieren asistencia técnica ni servicio. La venta de seguros es un ejemplo en el que se usa con frecuencia el pago solo por comisión.

Salario más comisión

Este sistema intenta combinar los beneficios de los dos métodos anteriores con la finalidad de ofrecer incentivos financieros con un nivel de seguridad. Como el ingreso no depende solo de la comisión, la administración tiene un alto grado de control sobre el tiempo del representante de ventas, más que con los sistemas de solo comisión; los costos de ventas en cierto grado se relacionan con el ingreso generado. El método es atractivo para los representantes de ventas ambiciosos que desean combinar la seguridad con la capacidad de ganar más por su habilidad y un mayor esfuerzo.

Por esta razón, es el método de uso más común para pagar a los representantes de ventas, aunque el método para calcular la comisión es variable. Un pago adicional quizá corresponda a ganancias o ventas generadas. El pago se puede basar en un porcentaje fijo para todos los productos y clientes, o en una tasa variable. De otra manera, un bono (una suma monetaria determinada) puede pagarse por el logro de una tarea en particular (por ejemplo, lograr una meta de ventas, abrir cierto número de cuentas nuevas). Los resultados de dos estudios[11] que examinaron el uso de salario, salario más comisión y solo comisión se muestran en la tabla 15.4.

15.5 CONCLUSIONES

En este capítulo se analizaron dos funciones administrativas: organización y remuneración. Existen tres métodos para organizar una fuerza de ventas:

- Por zona geográfica
- Por producto
- Por cliente.

El enfoque orientado al cliente tiene cuatro variantes:

- Centrado en el mercado
- Por el tamaño de la cuenta
- Por cuentas nuevas/existentes
- De acuerdo con su función.

Determinar el número de representantes de ventas necesario puede lograrse mediante el enfoque de carga de trabajo.

El establecimiento de los territorios de ventas se determinará al intentar equilibrar la carga de trabajo y las ventas potenciales.

Por último, se examinaron las tres categorías más importantes para los planes de remuneración. Estas son salario fijo, solo comisiones y salario más comisión.

La siguiente parte del libro estudia la última área de la administración de ventas: el control.

Referencias

[1]Moss, C. D. (1979) "Industrial salesmen as a source of marketing intelligence", *European Journal of Marketing,* 13, p. 3.

[2]Homburg, C., Workman, Jr., J. P. y Jensen, O. (2000) "Fundamental changes in marketing organization: the movement towards a customer-focused organizational structure", *Journal of the Academy of Marketing Science,* 28, pp. 459-478.

[3]Magrath, A. J. (1989) "To specialise or not to specialise?", *Sales and Marketing Management*, 141 (7), pp. 62-68.

[4]Moss (1979) *op. cit*.

[5]Talley, W. J. (1961) "How to design sales territories", *Journal of Marketing,* 25 de enero, p. 3.

[6]Wilson, M. (1999) *Managing a Sales Force*, Gower, Aldershot.

[7]Piercy, N., Low, G. S. y Cravens, D. (2004) "Examining the effectiveness of sales management control practices in developing countries", *Journal of World Business*, 39, pp. 255-267.

[8]Darmon, R. Y. (1974) "Salesmen's response to financial initiatives: an empirical study", *Journal of Marketing Research*, noviembre, pp. 418-426.

[9]Wilson (1999) *op. cit*.

[10]PA Consultants (1979) *Sales Force Practice Today: A Basis for Improving Performance*, Institute of Marketing, Londres.

[11]Avlonitis, G., Manolis, C. y Boyle, K. (1985) "Sales management practices in the UK manufacturing industry", *Journal of Sales Management*, 2 (2), pp. 6-16; Shipley, D. y Jobber, D. (1991) "Sales force motivation, compensation and evaluation", *The Service Industries Journal*, 11 (2), pp. 154-170.

CASO PRÁCTICO

Rovertronics

Ir a donde otros temen caminar…, pero aún hace falta determinar la dirección.

Rovertronics fue establecida en 1965 por Arthur Sullivan, un científico en cibernética graduado en Oxford que inventó uno de los primeros chips de inteligencia artificial, que evolucionó después en el primer robot autónomo del mundo. El robot era conocido con afecto como "Fearless Freddie", es decir, Freddie Sin Miedo, porque podía maniobrar e ir a lugares que eran peligrosos para los humanos. Las aplicaciones incluyeron eliminación de bombas y detección de minas en redes de drenaje. Sin embargo, a pesar de su competencia técnica, la administración de la compañía era miope en cuanto a los productos, por lo que las ideas para el desarrollo de productos se generaban mediante la inspiración técnica, en lugar de tomar en cuenta necesidades; era una compañía emprendedora impulsada por las ideas del excéntrico dueño.

Después de un lento comienzo, la compañía producía hasta cinco piezas por año de un solo modelo, cada uno con valor de £50,000, con lo cual se cubrían los costos y quedaba un pequeño margen de ganancias más una cantidad para investigación y desarrollo. Sullivan carecía de sabiduría comercial, pero sensatamente había asegurado los derechos de propiedad intelectual completa y las patentes mundiales de su producto. Una de las debilidades de la falta de ingenio comercial del fundador era que prácticamente ignoraba todo sobre la función de ventas. La mayoría de los clientes buscaban a la compañía y el negocio se desarrollaba tan solo guiado por la suerte.

De cualquier forma, la compañía atrajo el interés de un consorcio de los bancos City que se dio cuenta del potencial del producto y quiso hacer una inversión fuerte en la organización para darle un impulso comercial. Los banqueros tampoco tenían experiencia en ventas y decidieron recurrir a los servicios de un consultor especialista en ventas y marketing para dar forma a un plan consistente en la explotación del potencial de la compañía y las oportunidades del producto. Los inversionistas estaban interesados en particular en las ideas innovadoras de las siguientes áreas:

- Organización de la fuerza de ventas: estructura y territorio.
- Remuneración.
- Número de ejecutivos de ventas requeridos al inicio.
- Cualquier otra idea para ayudar a la organización a realizar su potencial completo (como estrategias de ventas, oportunidades en nuevos mercados).

ACTIVIDAD

La clase se divide en cuatro grupos: dos de ellos representan consultorías que compiten para asesorar a la compañía en la estrategia de desarrollo de su negocio, un equipo de banqueros y un cuarto grupo de observadores. Las consultorías tienen 30 minutos para desarrollar una presentación de cinco minutos que cumpla con los requerimientos de los banqueros. Los banqueros otorgarán el contrato a la consultoría con la propuesta más innovadora, o pueden decidir anunciar la licitación otra vez si ningún grupo se considera

satisfactorio. Cada grupo hará una presentación a los representantes del banco resumiendo sus credenciales y el enfoque estratégico global para volver a desarrollar la empresa. Después, los representantes del banco expondrán su opinión de cada presentación y anunciarán al ganador (o declararán desierto el primer lugar).

Las propuestas de las consultorías se evalúan con base en sus respuestas a las tres áreas clave descritas antes, y cualquier consideración adicional que pueda surgir.

Fuente: Escrito por Andrew Pressey, conferencista de marketing, University of East Anglia. Neville Hunt, conferencista en marketing, University of Luton.

CASO PRÁCTICO

Confitería Silverton

Confitería Silverton es una compañía en vías de crecimiento, con sede en Puebla, especializada en vender chocolates y dulces de calidad a precios más altos que el promedio, a través de tiendas de ocasión.

En la actualidad su cobertura de operaciones está limitada a México, que cubre una fuerza de ventas organizada por líneas geográficas. Cada representante de ventas es responsable de las ventas de toda la línea de productos en el territorio y de buscar nuevos puntos de venta en los cuales desarrollar nuevos negocios. El sistema funciona bien con los representantes de ventas de Silverton, quienes son bien conocidos por sus clientes y, en la mayoría de los casos, les simpatizan. Las responsabilidades de los representantes incluyen las funciones de ventas y de comercialización. Les pagan con el sistema de salario más comisiones.

El éxito de esta compañía, que ha explotado un nicho de mercado descuidado por las grandes dulcerías, ha llevado a la administración de Silverton a expandirse a Centroamérica. Usted, como gerente nacional de ventas, debe recomendar el número apropiado de ejecutivos de ventas requerido.

El objetivo de cobertura es visitar tres veces al año todos los puntos de venta con un volumen de ventas mayor que $200,000, dos veces al año los que están entre $100,000 y $200,000, y una vez al año los de menos de $100,000. Como primer paso, usted ha contratado un reporte de investigación de mercado para identificar el número de puntos de venta dentro de cada categoría. Los resultados se presentan en la tabla.

Cabe esperar que un ejecutivo de ventas visite un promedio de 60 puntos de venta a la semana y se puede suponer que un año de trabajo, descontando los días feriados, las juntas de ventas, la capacitación, etcétera, tiene 43 semanas.

Categoría	**Número de puntos de venta**
Menos de $100,000	2,950
De $100,000 a $200,000	1,700
Más de $200,000	380

Pregunta para discusión

¿Cuántos representantes de ventas se requieren?

Preguntas de examen

1. La única manera sensata de organizar una fuerza de ventas es por región geográfica. Todos los otros métodos no son eficientes en costos. Discuta este argumento.
2. ¿Qué tan práctico es el enfoque de carga de trabajo para determinar el tamaño de la fuerza de ventas?

Parte 5 Control de ventas

Esta parte final está conformada por dos capítulos, el primero de los cuales considera el pronóstico de ventas y el presupuesto. El pronóstico de ventas es importante porque en él se basan las ventas, el marketing y los planes de la compañía. Si el pronóstico es incorrecto, los planes para el negocio también serán incorrectos. El lugar de los pronósticos en la planeación se considera en términos de los niveles de exactitud requeridos. Se presenta una explicación de las técnicas cuantitativas y cualitativas de pronósticos, al igual que las fortalezas y debilidades de cada una. Luego se examina el proceso para determinar el presupuesto con atención especial al presupuesto de ventas, que se describe como la suma total de todas las ventas proyectadas de los miembros individuales de la fuerza de ventas. Esto se logra utilizando las metas y cuotas de ventas.

El libro concluye con la evaluación de la fuerza de ventas. El capítulo 17 examina la evaluación de la fuerza de ventas y las razones por las que es importante para la compañía. Se consideran las medidas de desempeño, incluyendo medidas cuantitativas y cualitativas. Una pregunta clave en el contexto de la evaluación se relaciona con obtener o perder órdenes de compra. Poner en duda las habilidades o el talento para identificar las respuestas débiles o fuertes es útil en este caso. Por último, se analiza el papel de la evaluación de entrevistas.

16 Pronóstico y presupuesto de ventas

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Reconocer la posición del pronóstico de ventas en el sistema de planeación de marketing.
2. Comprender las técnicas cualitativas de pronósticos.
3. Comprender las técnicas cuantitativas de pronósticos.
4. Apreciar cómo se usa un software de computadora para los pronósticos.
5. Entender el papel que tienen los presupuestos en el funcionamiento de una organización.
6. Comprender cómo se obtiene un presupuesto de ventas y su propósito.

CONCEPTOS CLAVE

- análisis de series de tiempo
- asignación de presupuesto
- modelos de difusión
- presupuesto de ventas
- pronóstico de mercado
- técnicas causales
- técnicas cualitativas de pronósticos
- técnicas cuantitativas de pronósticos

16.1 PROPÓSITO

Es de vital importancia que el gerente de ventas tenga alguna idea de lo que ocurrirá en el futuro para poder hacer planes con la debida anticipación. De otra manera, no tendría sentido planear, y habría que negar todo lo dicho en el capítulo anterior. Muchos gerentes de ventas no reconocen que los pronósticos de ventas son su responsabilidad y los dejan en manos de los contadores, quienes necesitan el pronóstico para elaborar los presupuestos (como veremos más adelante). Los gerentes de ventas no siempre ven la necesidad de pronosticar y sienten que vender es más urgente. Sin duda, la tarea de pronosticar del gerente de ventas con frecuencia se retrasa hasta el último minuto y el resultado final es una estimación precipitada sin base científica, poco más que una conjetura. Lo absurdo de esa actitud se examina a lo largo de este capítulo.

Cuando estamos en el mercado de productores —similar a las situaciones en los años de la posguerra descritas en el capítulo 1—, la necesidad de realizar pronósticos es menor, ya que el mercado acepta toda la producción; no se trata tanto de vender, sino de permitir comprar a los clientes. Sin embargo, en un mercado de compradores la situación es diferente. La consecuencia de la sobreproducción es un inventario no vendido que es costoso financiar con capital de trabajo prestado. El dinero marginal, es decir, el costo de pedir prestado la última unidad de rendimiento, viene de un sobregiro del banco, que es la tasa base menor de préstamos más 1 o 2 por ciento. Por lo tanto, puede verse que producir en exceso y mantener un inventario son labores muy costosas. Por el contrario, la baja producción es perjudicial, ya que se pierden oportunidades de venta debido a tiempos de entrega largos durante los cuales el comprador tal vez acuda con un competidor que le ofrezca una entrega más rápida.

Entonces, el propósito del pronóstico de ventas es planear de antemano y actuar para lograr las ventas pronosticadas de la forma en que la administración considera más efectiva. De nuevo se hace hincapié en que el gerente de ventas es quien debe ser responsable de esta tarea. El contador no está en posición de saber si el mercado va a incrementarse o a reducirse; todo lo que puede hacer es extrapolar las ventas pasadas, estimar la tendencia general y obtener un pronóstico basado en esto. El gerente de ventas es la persona que debe saber hacia dónde se mueve el mercado; si deja la tarea de pronosticar las ventas en manos del contador, estará eludiendo su responsabilidad. Además, el procedimiento para pronosticar las ventas debe tomarse con seriedad porque de este se deriva la planeación de los negocios. Si el pronóstico tiene fallas, los planes de negocios también serán incorrectos.

16.2 PLANEACIÓN

Se ha establecido que la planeación se deriva del pronóstico de ventas y que su propósito es asignar los recursos de la compañía de tal manera que se logren las ventas anticipadas.

Una compañía puede pronosticar las ventas, ya sea anticipando las ventas del mercado (en tal caso se habla de un **pronóstico de mercado**) y luego determinando qué parte de esto se debe a la compañía, o bien, pronosticando las ventas de la compañía directamente. Las técnicas para hacerlo se estudian más adelante en este capítulo. Ahora baste decir que quienes planean solo están interesados en los pronósticos cuando estos se desglosan en los productos individuales de la compañía.

Ahora se examinará la aplicabilidad y utilidad de los pronósticos a corto, mediano y largo plazos en lo que se refiere a los planificadores de la compañía, y se analizarán los puntos de vista de cada uno de sus departamentos.

1. *Pronósticos a corto plazo*. Suelen hacerse por periodos de hasta tres meses en el futuro y, en realidad, se usan para fines tácticos, como la planeación de la producción. La tendencia general de ventas es menos importante que las fluctuaciones a corto plazo.
2. *Pronósticos a mediano plazo*. Tienen implicaciones directas para quienes hacen la planeación. Son más importantes para el área de presupuesto de negocios; el punto de partida es el pronóstico de ventas. De esta manera, si el pronóstico de ventas es incorrecto, todo el presupuesto será incorrecto. Si el pronóstico es demasiado optimista, la compañía tendrá inventarios no vendidos, que deben financiarse con capital de trabajo. Si el pronóstico es pesimista, la empresa quizá pierda oportunidades de marketing por no estar preparada para fabricar los bienes adicionales que demanda el mercado. De manera más directa, cuando el pronóstico se deja a los contadores, estos tenderán a equivocarse hacia el lado conservador y obtendrán un pronóstico que es menor a la tendencia de ventas; las implicaciones de ello se acaban de describir. Esto sirve para enfatizar de nuevo que los pronósticos de ventas son responsabilidad del gerente de ventas. Los pronósticos a mediano plazo suelen considerar un periodo de un año.
3. *Pronósticos a largo plazo*. Suelen obtenerse para periodos de tres años o más dependiendo del tipo de industria. En industrias como las de computadoras, tres años se considera largo plazo, mientras que para la manufactura de acero, el horizonte a largo plazo típico es de 10 años. Estos pronósticos se trabajan a partir de factores macroambientales como políticas de gobierno, tendencias económicas, etcétera. Se necesitan principalmente en el área de contabilidad financiera, para conocer las implicaciones de recursos a largo plazo y, en general, son la preocupación de los consejos directivos. El consejo debe decidir cuál es la política para establecer los niveles de producción necesarios para cumplir con la demanda pronosticada; esas decisiones incluyen, por ejemplo, la construcción de una nueva fábrica y la capacitación de la fuerza de trabajo.

Además de las funciones mencionadas para cada uno de los tres tipos de pronósticos, otras funciones se ven afectadas directa o indirectamente en sus consideraciones de planeación como resultado del pronóstico de ventas. Esas funciones son las siguientes:

1. Se mencionó que el área de producción debe conocer los pronósticos de ventas para realizar la planeación de la producción. También necesitará haber una relación cercana y ágil entre producción y ventas para determinar las prioridades de los clientes en el corto plazo. Producción también necesita pronósticos a largo plazo para tomar las decisiones de capital de planta y así poder cumplir con las ventas anticipadas.
2. El área de compras casi siempre recibe del departamento de producción la señal para comprar por medio de un requerimiento de compra o una lista de materiales. Sin embargo, en el caso de materiales estratégicos o artículos con tiempo de entrega largo, es útil para el área de compras tener un aviso previo de la compra de materiales o componentes inminentes, para así hacer una mejor planeación de sus compras. Este aviso adelantado también les permitirá comprar de manera más efectiva desde el punto de vista de precio y entrega.
3. La administración de recursos humanos está interesada en el pronóstico de ventas en relación con la planeación del personal que será necesario.
4. Se mencionó que la función financiera y, en particular, la función de costos necesitan pronósticos a mediano plazo para elaborar el presupuesto. Más adelante en el capítulo

se analizará el papel del pronóstico de ventas en el procedimiento de presupuesto de ventas y cómo opera esa función. El pronóstico a largo plazo tiene valor para los contadores financieros que deben elaborar planes de ganancias y de flujos de efectivo a largo plazo. También necesitan tomar medidas para asuntos relacionados con el capital, como reemplazo de plantas y maquinaria, y para cumplir con las ventas anticipadas a largo plazo.

5. Investigación y desarrollo (I&D) necesitarán pronósticos, aunque sus requerimientos conciernen más a asuntos de tecnología y no a las cifras de ventas proyectadas. Querrán conocer la vida esperada de los productos existentes y cuáles son los probables cambios que deberán hacer a su función y diseño para mantenerlos a un nivel competitivo. Los informes de investigación de mercado serán útiles para I&D en el diseño y desarrollo de productos adecuados para el mercado. Este panorama refleja un enfoque orientado al mercado para los requerimientos del cliente. En este caso los informes de los representantes de ventas en campo acerca de los productos de la compañía y de los competidores serán útiles para tener una perspectiva general; esta información será recolectada por la función de investigación de mercado.
6. Marketing necesita el pronóstico de ventas para formular las estrategias de ventas y los planes promocionales que le ayuden a alcanzar las ventas pronosticadas. Esos planes y estrategias quizás incluyan el reclutamiento de personal de ventas adicional, planes de remuneración, gastos promocionales y otros asuntos que se detallan en los capítulos 3 y 4.

Un modelo útil, propuesto por Hogarth, incluye tres componentes interactivos de pronósticos: la persona que realiza la tarea de pronosticar, las acciones que son consecuencia

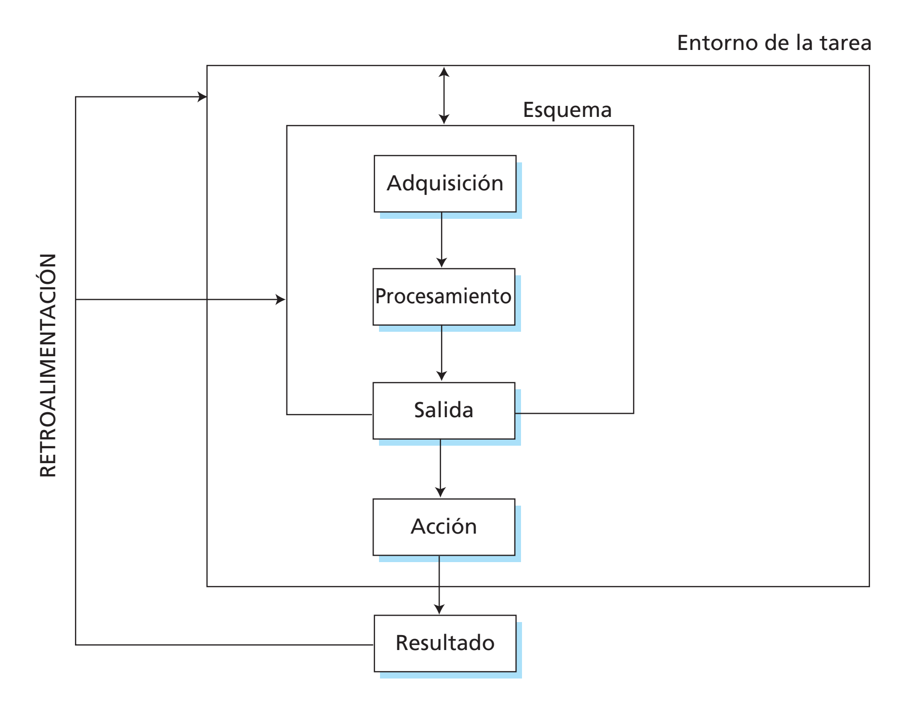


Figura 16.1 Un modelo de base conceptual de pronósticos de acuerdo con el juicio

Fuente: Hogarth, R. (1975) "Cognitive processes and the assessment of subjective probability distributions", *Journal of the American Statistical Association*, 70 (350), pp. 271-289.

de los juicios de esa persona, y el resultado final de tal juicio.[1] Este modelo se muestra en la figura 16.1.

Quien elabora el pronóstico está representado en el esquema, en términos de las creencias relacionadas con la tarea de pronosticar. Este juicio se relaciona con adquirir y procesar información, y la salida de esta última. Luego se traduce en acción, que es el pronóstico de ventas. El resultado se refiere a la acción que junto con los factores externos produce el pronóstico final. Los puntos de retroalimentación se incluyen como medidas correctivas que pueden ser necesarias conforme el pronóstico se vuelve realidad.

Es posible ver que un pronóstico acertado es importante porque todas las funciones basan sus planes en ellos. Los pronósticos a corto, mediano y largo plazos tienen relevancia para algunas funciones del negocio y, en ausencia de pronósticos hechos con precisión razonable, los planes no tendrán una base sólida y deberán modificarse después, cuando las ventas registradas sean diferentes de las pronosticadas.

Ahora que se ha dejado en claro el objetivo de los pronósticos y su papel como precursores de la actividad de planeación, es posible estudiar diferentes tipos de técnicas de pronósticos, teniendo en mente que son responsabilidad de la función de ventas. Estas técnicas se dividen en dos tipos: cualitativas y cuantitativas.

16.3 NIVELES DE PRONÓSTICOS

Los pronósticos se elaboran para diferentes horizontes: desde el nivel internacional, luego el nacional, después por industria y por compañía hasta llegar a los pronósticos individuales de cada producto. El pronóstico se desglosa estacionalmente en el tiempo que cubre el periodo del pronóstico y, geográficamente, de acuerdo con las áreas de cada ejecutivo de ventas. Estos últimos niveles son de interés específico para el gerente de ventas, pues desde aquí surgen el presupuesto de ventas y los sistemas de remuneración, como se verá más adelante.

Sin embargo, las compañías en general no tienen que obtener pronósticos internacionales o nacionales, ya que esta información suele estar disponible en fuentes nacionales e internacionales reconocidas. Quien pronostica en la compañía encuentra estos datos útiles para usarlos en el ajuste de sus pronósticos, para cada producto, a la luz de las predicciones de mayor alcance. También de acuerdo con estos pronósticos de mercado, la compañía puede determinar qué porcentaje logrará con sus esfuerzos de venta y marketing. Esos esfuerzos de marketing incluyen la manipulación de la mezcla de marketing para planear cómo lograr las ventas pronosticadas (por ejemplo, una reducción de precio significa que será posible una venta mayor). Un pronóstico detallado por producto, dividido geográficamente en el tiempo, recibe el nombre de “pronóstico de ventas”, que es más significativo para el gerente de ventas. Sin duda, es posible decir que este es el medio por el cual el gerente de ventas ejerce control sobre la fuerza de ventas de campo y, a la vez, como se describirá, es el mecanismo generador de ganancias para la organización de ventas de una compañía, como se ve en el ejemplo siguiente.

Una visión del futuro

Hace solo unos años, la revolución del televisor de pantalla plana se veía como la salvación de lo que se había convertido en una industria en su etapa de madurez, con un crecimiento en ventas y ganancias estático o en declinación.

En las economías en desarrollo, para fines de la década de 1990, la venta de televisores había llegado a su punto máximo. La mayoría de los hogares tenían al menos un televisor y con frecuencia varios. Las nuevas ventas estaban confinadas a clientes que necesitaban un reemplazo muchas veces después de varios años.

Debido a esto, para muchas de las compañías o marcas principales en el mercado, como Sony, Panasonic y Phillips, el futuro se veía sombrío, en contraste con lo que había sucedido en el pasado en esta industria altamente redituable.

Después llegaron varios avances tecnológicos que condujeron, entre otras cosas, a la introducción del televisor de pantalla plana.

A pesar de sus altos precios iniciales, el mercado estaba encantado con el nuevo producto. Los televisores ahora eran impecables y delgados, y los clientes corrieron a sustituir sus viejos y voluminosos aparatos.

Como resultado, una vez más, compañías como Sony se vieron obligadas a poner atención a la sección de televisores de sus negocios. Invirtieron grandes sumas para refinar y desarrollar el producto produciendo pantallas cada vez más grandes. Los esfuerzos, con frecuencia sustanciales, de investigación y desarrollo, así como los presupuestos de mercado requeridos para hacer crecer el mercado, se recuperaron ampliamente ante el pronóstico de ventas, los márgenes de ganancias basados en el precio alto y los niveles de demanda que tenían los nuevos productos de pantalla plana.

Para 2008 el precio promedio de un televisor de 32 pulgadas en los países más desarrollados era de $400 a $500. Cinco años antes, un aparato similar tenía un costo de entre $1,300 y $1,500. Se piensa que Sony ha perdido alrededor de $500 millones en la sección de televisores de su negocio. Entonces, ¿qué salió mal?

De hecho, los fabricantes importantes tenían un pronóstico acertado de la demanda de tales productos. Fueron y aún son un gran éxito de ventas. Los clientes todavía reemplazan sus viejos aparatos por nuevos, y el ciclo de vida del producto para los televisores ha despegado de nuevo.

Sin embargo, en lo que muchos fabricantes fallaron, incluyendo a Sony, fue en la predicción de la intensa competencia de precios que este mercado encontraría, lo que ocasionó que los márgenes de precios cayeran significativamente. Quizá las marcas principales debieron anticipar y planear esto; sin embargo, incluso los comercializadores de televisores no siempre tienen una visión perfecta.

Fuente: Escrito por Frank Withey, University of Huddersfield.

16.4 TÉCNICAS CUALITATIVAS

Las **técnicas cualitativas de pronósticos** algunas veces se conocen como técnicas de juicio o subjetivas porque su formulación se apoya más en la opinión y menos en las matemáticas. Con frecuencia se usan junto con las técnicas cuantitativas descritas en la sección 16.5.

Método de encuesta de consumidor/usuario

Este método implica preguntar a los clientes acerca de sus probables compras para el periodo del pronóstico; algunas veces se conoce como método de investigación de mercado. En el caso de los productos industriales donde hay menos clientes, la fuerza de ventas se encarga de hacer esta investigación directamente. El problema es que después debe evaluarse qué proporción de esas compras probables se harán a la compañía. Otro problema es que los clientes (y el personal de ventas) tienden a ser optimistas al hacer predicciones. Estos dos problemas conllevan la posibilidad de inexactitudes multiplicadas.

Para los productos al consumidor no es posible hacer el escrutinio de los clientes a través de la fuerza de ventas. El mejor método es entrevistar a los clientes mediante encuestas de investigación de mercado, tal vez en combinación con otras preguntas, o mediante encuestas combinadas en las cuales las preguntas del cuestionario se comparten con otras compañías. Es claro que solo será posible entrevistar a una muestra pequeña de la población total, y por esto el pronóstico será menos preciso. También existe la cuestión del tipo y número de preguntas que es posible hacer en esa encuesta sobre una muestra. Cuando se emprende el estudio es mejor combinar grados de opinión, y estos grados quizá reflejen las compras posibles. Después se puede hacer una pregunta sobre la probabilidad de comprar marcas o modelos en particular que, desde luego, incluirán los de la compañía.

Este método es de gran valor cuando existe un número pequeño de usuarios que están preparados para establecer sus intenciones con un grado razonable de exactitud. Por lo tanto, tiende a limitarse a la organización compradora. También es un vehículo útil para recolectar información de naturaleza tecnológica que alimenta la propia función de investigación y desarrollo.

Foros de opinión ejecutiva

En ocasiones esto también se conoce como método de jurado; implica consultar a los especialistas o expertos que tienen conocimiento de la industria por examinar. Estas personas pueden ser empleados internos de la compañía, incluyendo al personal de marketing o finanzas, o bien, se trata de individuos que tienen un conocimiento detallado de la industria. Con mayor frecuencia los expertos son externos a la compañía y trabajan como consultores de administración en una industria determinada. Algunas veces, los externos incluyen clientes que están en posición de aconsejar desde el punto de vista de la compañía compradora. Así, el grupo de expertos suele comprender una combinación de personal interno y externo.

Estos expertos están preparados para pronosticar y deben defender su posición en el foro ante los demás expertos. Sus posiciones individuales quizá se vean alteradas después

de las discusiones. Al final, si hay un desacuerdo, es posible que sea necesario agregar las matemáticas para llegar a un compromiso.

Este tipo de método de pronósticos se llama método de "arriba hacia abajo", y permite elaborar un pronóstico para la industria. Después, la compañía determina cuál será su porcentaje del pronóstico global. Como no se han recolectado datos de mercado básicos (de "abajo hacia arriba"), es difícil asignar el pronóstico entre los productos individuales y los territorios de ventas, y tal vez la asignación sea arbitraria. Así, el pronóstico representa la opinión agregada y es útil solo al desarrollar un pronóstico general, en lugar de uno específico, para cada producto.

Una variación de este método se conoce como "pronóstico del gerente prudente", en el cual se pide al personal de la compañía que asuma la posición de los agentes de la empresa que compra. Entonces, deben ver las ventas de la compañía desde el punto de vista del cliente y evaluarlas de manera "prudente", tomando en cuenta factores como las condiciones económicas externas, ofertas competitivas en términos de diseño, calidad, entrega y precio, y cualquier otro factor que se considere relevante para hacer la evaluación de las ventas de la compañía.

Composición de fuerza de ventas

En este método los representantes de ventas hacen un pronóstico por cada producto para su territorio de ventas en particular. Los pronósticos individuales se elaboran para obtener un pronóstico para la compañía; algunas veces esto recibe el nombre de enfoque de "raíces de pasto". El gerente debe estar de acuerdo con el pronóstico de cada representante, y el jefe de división aprueba el pronóstico compuesto final.

Este modelo es un enfoque de "abajo hacia arriba". Cuando la remuneración está ligada a las ventas proyectadas (por cuotas y metas) habrá menos ocasión de quejas, porque el pronóstico en que se basa la remuneración fue producido por la fuerza de ventas misma.

Una variación del método anterior se conoce como "detectar diferencias en la cifras". En él cada etapa en la jerarquía produce un conjunto de cifras antes de la junta. El representante de ventas produce cifras desglosadas por producto y cliente, y el gerente de área produce cifras para el territorio del representante de ventas. Luego se reúnen todos y deben conciliar las diferencias en las cifras. El proceso sigue con el gerente de área que produce cifras para cada territorio, y se reúne con el gerente regional, quien habrá producido cifras para el área, hasta que al final llega con el gerente de ventas y se acuerda un pronóstico completo.

El problema inmediato con el método de pronósticos de composición de la fuerza de ventas es que cuando el pronóstico se usa para la remuneración futura (estableciendo cuotas y metas de ventas), quizá se encuentre la tendencia de los ejecutivos de ventas a dar pronósticos pesimistas. Esto se alivia vinculando los gastos de venta con el pronóstico, lo mismo que con la remuneración futura.

Cuando la remuneración no se vincula con el pronóstico de ventas, existe la tentación de dar un pronóstico optimista en vista de lo que se dijo antes acerca de la tendencia de los clientes y los ejecutivos de ventas a hacer sobreestimaciones. La consecuencia de lo anterior es que se obtiene un pronóstico sesgado, ya sea optimista o pesimista. Como corolario de esto también se puede argumentar que los representantes de ventas están demasiado preocupados por los sucesos diarios como para elaborar pronósticos objetivos y quizás

están menos conscientes de factores más amplios que afectan las ventas de sus productos. Así, sus pronósticos tenderán a ser subjetivos.

Método Delphi

Este método tiene un parecido con el método del "foro de opinión ejecutiva" y el equipo de pronósticos se elige usando un conjunto de criterios similares. La principal diferencia es que los miembros no se reúnen en un comité.

Un líder de proyecto suministra un cuestionario a cada miembro del equipo, con preguntas casi siempre de naturaleza general, como "¿puede imaginar nuevos productos tecnológicos que suplanten nuestras líneas de productos en los siguientes cinco años? Si es así, ¿en qué porcentaje del mercado?". Las preguntas proceden luego a una segunda etapa más detallada en la que se hacen preguntas acerca de la compañía individual. El proceso sigue a otras etapas cuando es pertinente. El objetivo final es traducir la opinión en alguna forma de pronóstico. Después de cada ronda de cuestionarios la respuesta agregada de cada uno se hace circular a los miembros del grupo antes de que completen el cuestionario de la siguiente ronda, de manera que los miembros no contestan sus cuestionarios en el vacío, y moderan sus respuestas a la luz de los resultados agregados.

El hecho de que los miembros no se reúnan en un comité significa que no están influidos por la opinión de la mayoría, por lo que se obtienen pronósticos más objetivos. Sin embargo, tiene un valor limitado como vehículo para elaborar un pronóstico por cada territorio o por cada producto. Es de mayor valor para proporcionar datos generales acerca de las tendencias de la industria y como herramienta de pronóstico tecnológico. También es útil para dar información acerca de los nuevos productos o procesos que la compañía intenta relacionar para desarrollar nueva manufactura y venta.

Teoría bayesiana de la decisión

Esta técnica se ha colocado entre las técnicas cualitativas, aunque en realidad es una mezcla de técnicas subjetivas y objetivas. No es posible describir el trabajo detallado de este método dentro de los límites de este libro; sin duda, es posible dedicar un libro completo solo a la técnica bayesiana.

La técnica es similar al análisis de la ruta crítica en tanto que se usa un diagrama de redes y probabilidades que deben estimarse para cada evento en la red. La base de la técnica se describe mejor con un ejemplo sencillo. Como este capítulo no se presta con facilidad para analizar un estudio de caso que cubra la mayor parte de las áreas descritas, se ha incluido al final del capítulo un ejercicio práctico seguido de preguntas que cubre la teoría bayesiana de la decisión y que debe dar al lector una idea de su funcionamiento.

Prueba de productos y mercado de prueba

Esta técnica tiene valor para productos nuevos o modificados para los cuales no existen cifras de ventas anteriores, y donde es difícil estimar la demanda probable. Por lo tanto,

es prudente estimar la demanda probable para el producto con una prueba en una muestra del mercado antes del lanzamiento.

La prueba de productos requiere colocar el modelo (o modelos) antes de la producción con una muestra de usuarios potenciales y observar sus reacciones al producto durante un periodo, pidiéndoles que llenen un diario observando las deficiencias, cómo funciona, las reacciones generales, etcétera. El tipo de productos que se prueban de esta manera van de electrodomésticos, como aspiradoras, a alimentos enlatados como sopas. Sin embargo, hay un límite en el número de artículos que se pueden suministrar antes de la producción (en particular en el caso de los electrodomésticos), y la técnica es de valor para decidir, en realidad, entre "seguir" o "no seguir".

El mercado de prueba tal vez tiene más valor para pronosticar. Se trata de un lanzamiento limitado de un producto en alguna área geográfica definida de prueba, por ejemplo, una población como Valle de Bravo o una más grande como el área de Cuernavaca. Se simula un lanzamiento nacional en una región pequeña representativa del país como un todo, desde luego, con menor costo. Es de valor particular para alimentos de marca. Es posible manejar los resultados del mercado de prueba para predecir el resultado del lanzamiento a nivel nacional. Sin embargo, la estimación solo cubre el lanzamiento. Con el tiempo, el factor novedad de un nuevo producto se desgasta. Además, da a los competidores una ventaja porque pueden observar el producto que se prueba, y cualquier ventaja potencial debida a la sorpresa se perderá con el tiempo. También se ha visto que los competidores intentan sabotear deliberadamente una campaña del mercado de prueba aumentando su actividad promocional en el área durante el periodo estipulado, lo que introduce complicaciones adicionales al evaluar los resultados finales.

16.5 TÉCNICAS CUANTITATIVAS

Las **técnicas cuantitativas de pronósticos** se conocen también como técnicas objetivas o matemáticas, ya que se apoyan más en las matemáticas y menos en el juicio para obtenerlas. Estas técnicas ahora son de uso común como resultado de los complejos paquetes de computadora, algunos hechos a la medida según las necesidades de la compañía que hace el pronóstico.

No intentamos estudiar con detalle el funcionamiento de estas técnicas porque para ello se requieren habilidades especiales; sin duda, una sola técnica podría ocupar un libro completo. Algunas técnicas cuantitativas son sencillas, mientras que otras son muy complejas. Explicaremos esas técnicas para que el lector aprecie su utilidad y aplicabilidad. Si el problema de pronóstico requiere un especialista en técnicas matemáticas, lo recomendable es consultar uno y no intentar hacer el pronóstico basándose en la información incompleta que aquí se presenta. Las técnicas cuantitativas se pueden dividir en dos tipos:

1. *Análisis de series de tiempo*. La única variable que el pronosticador considera es el tiempo. Estas técnicas son de aplicación relativamente sencilla, pero el peligro es que se dé demasiada importancia a los eventos pasados para predecir el futuro. Las técnicas son útiles para predecir las ventas en mercados que son bastante estables y no son susceptibles a cambios irracionales repentinos en la demanda. En otras palabras, no es posible predecir caídas o subidas en el mercado, a menos que el pronosticador manipule deliberadamente el pronóstico para incorporar estos casos.

2. *Técnicas causales.* Se supone que existe una relación entre la variable independiente susceptible de medición y la variable dependiente pronosticada. El pronóstico se elabora calculando el valor de la variable independiente. Debe elegirse una variable independiente adecuada, en tanto que el periodo de pronóstico debe considerase con cuidado. Esto significa que las técnicas están enfocadas en la causa y el efecto. El problema surge cuando se intenta establecer cuáles son las razones detrás de esas relaciones de causa y efecto; en muchos casos no hay una explicación lógica. Desde luego, con frecuencia no hay razón para suponer que la relación debe mantenerse en el futuro. El razonamiento detrás de las relaciones causales puede no estar claro en esta etapa, pero una vez que se examinen las técnicas más adelante en este capítulo, deberá ser evidente. El primer conjunto de técnicas examinadas son las que se refieren al **análisis de series de tiempo**.

Técnicas cuantitativas (series de tiempo)

Promedios móviles

Este método promedia y suaviza datos en una serie de tiempo. Cuanto más larga sea la serie de tiempo, más grande será el suavizado. El principio es que se restan las ventas más antiguas y se suman las cifras de ventas más recientes. La técnica se explica mejor con el ejemplo sencillo que se presenta en la tabla 16.1. Se puede ver que el uso de un promedio móvil más largo produce una línea de tendencia más suave que si se usa un promedio móvil más corto.

Tabla 16.1 Proveedores Papeleros S. A.: Ventas anuales de portafolios, promedio móvil

		Tres años		Cinco años	
Año	**Número**	**Total**	**Promedio**	**Total**	**Promedio**
1994	1,446	—	—	—	—
1995	1,324	4,179	1,393	—	—
1996	1,409	3,951	1,317	6,543	1,309
1997	1,218	3,773	1,258	6,032	1,206
1998	1,146	3,299	1,100	5,855	1,171
1999	935	3,228	1,076	5,391	1,078
2000	1,147	3,027	1,009	4,953	991
2001	945	2,872	957	4,810	962
2002	780	2,728	927	5,049	1,008
2003	1,003	2,957	986	4,706	941
2004	1,174	2,981	994	4,805	961
2005	804	3,022	1,007	5,186	1,037
2006	1,044	3,009	1,003	5,470	1,094
2007	1,161	3,492	1,164	—	—
2008	1,287	—	—	—	—

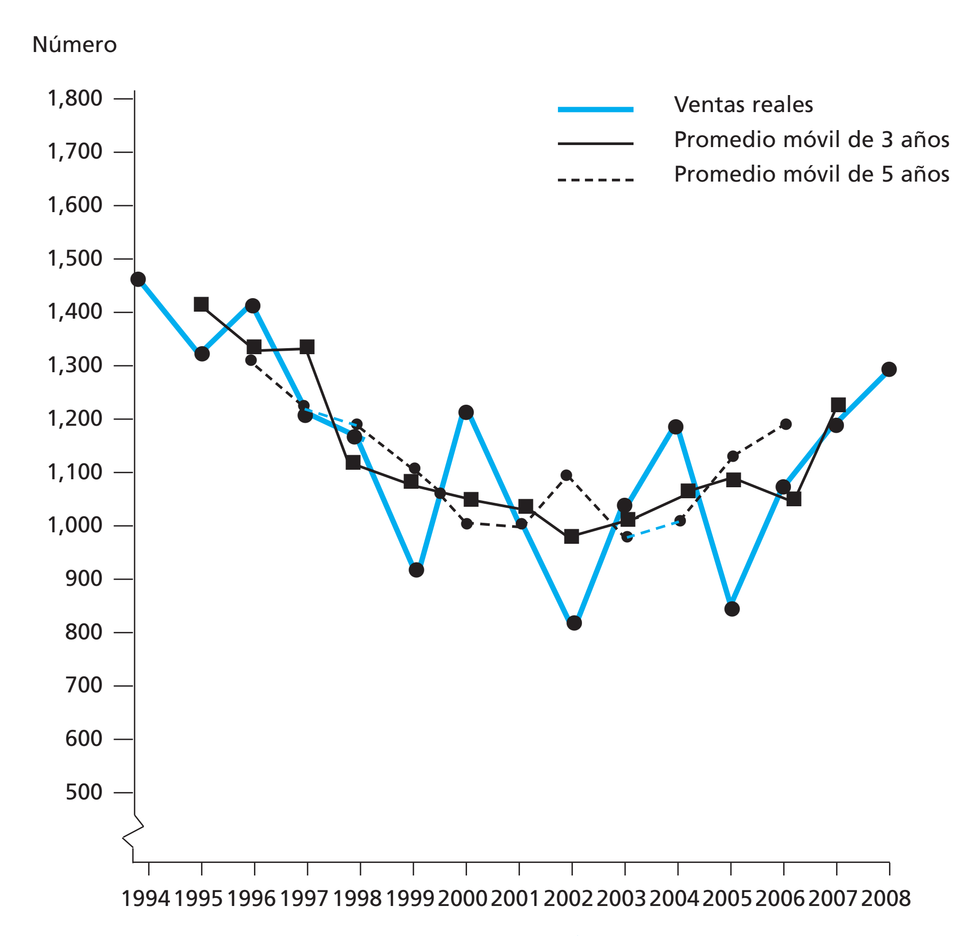


Figura 16.2 Proveedores Papeleros S. A.: Ventas anuales de portafolios, promedio móvil

Estos datos se reproducen en una gráfica (véase la figura 16.2) en la cual es posible ver que al promediar se suavizan las cifras de ventas anuales. Con el promedio de cinco años se obtiene una línea más suave que con el promedio de tres años. Después se puede calcular un pronóstico extendiendo la línea de tendencia, y depende de la persona que hace el pronóstico decidir si es mejor el promedio móvil de tres o de cinco años. Es claro que algunas veces no es necesario suavizar los datos (en caso de una tendencia estable), y la técnica posterior para inferir el pronóstico se conoce como proyección de tendencia. En general, cuanto más fluctúan los datos, es más importante tener un periodo de promedio más largo.

Suavizado exponencial

Es una técnica que asigna ponderaciones o pesos variables a diferentes partes de los datos y con la cual se puede calcular el pronóstico. El problema con los promedios móviles y la proyección de tendencia directa es que no es posible predecir una caída o una mejora en el mercado (a menos que quien elabora el pronóstico incluya deliberadamente la caída o la mejora en los datos). Con esta técnica el pronosticador asigna los grados adecuados de tipificación a las distintas partes de la serie de tiempo.

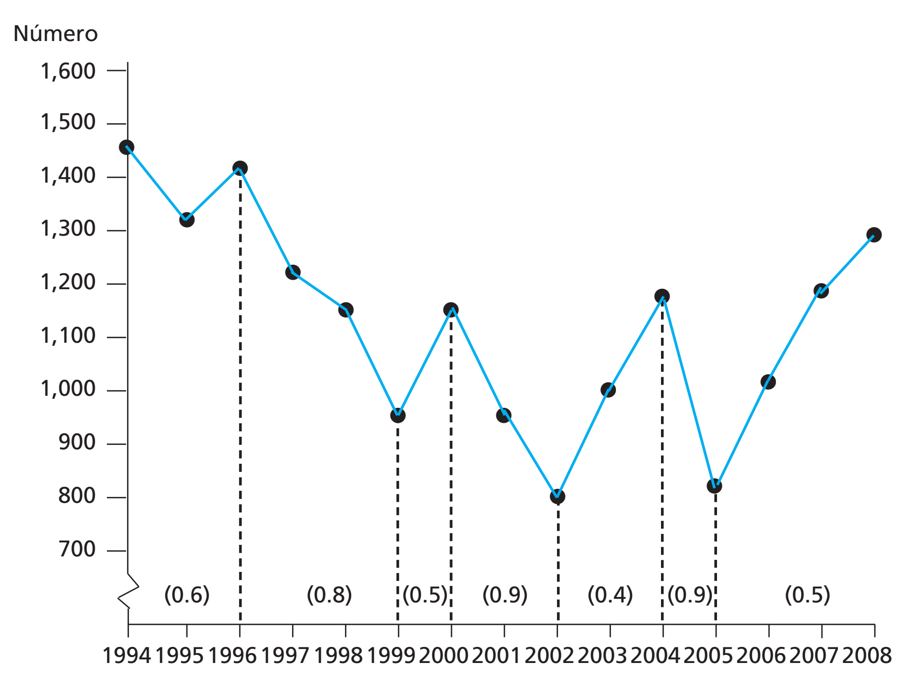


Figura 16.3 Proveedores Papeleros S. A.: Ventas anuales de portafolios, suavizado exponencial (las ponderaciones se muestran entre paréntesis)

No nos proponemos explicar las matemáticas detalladas detrás de esta técnica porque no es un libro de pronósticos de ventas. En vez de ello, se tomaron los datos estadísticos usados en el ejemplo anterior y de ahí se aplicaron las ponderaciones a las partes más antiguas de la serie de tiempo. Quien efectúa el pronóstico aplica estas ponderaciones o pesos de acuerdo con su juicio en cuanto a qué tan típicas son las partes antiguas de los datos en la producción de un pronóstico (aunque existe una técnica matemática para decidir si esto es necesario). El resultado se muestra en la figura 16.3.

En la técnica de promedios móviles el pronóstico toma un tiempo en responder a una caída o una mejora, mientras que la respuesta del método de suavizado exponencial es inmediata. En el ejemplo de la figura 16.3 el pronosticador asignó pesos mayores a los periodos de caída del mercado que a los periodos de mejoría, y el pronóstico refleja con esto otro periodo de caída en 2009. Si se hubiera usado un pronóstico con promedio móvil, se habría obtenido una línea menos inclinada en la tendencia a la mejora de 2007 a 2008.

En la práctica es sencillo operar la técnica, pero en esencia es una técnica de computadora. Es muy fácil que quien pronostica altere la constante de suavizado en diferentes periodos para obtener varios pronósticos alternativos. La habilidad está en determinar el grado de las ponderaciones para las partes más antiguas y más recientes de la serie de tiempo.

Análisis de series de tiempo

Esta técnica es útil cuando ocurre la estacionalidad en el patrón de datos. En particular, es ventajosa para productos de moda y para productos que responden a los cambios estacionales durante el año. Se puede usar para cambios cíclicos en el largo plazo (como

Tabla 16.2 Proveedores Papeleros S. A.: Ventas trimestrales de portafolios

Año	Trimestre	Ventas unitarias	Total móvil trimestral	Suma de pares	Se divide entre 8 para encontrar la tendencia	Desviaciones de la tendencia
2004	1	207				
	2	268	= 1,174	= 2,295	287	−64
	3	223	1,121	2,136	267	+209
	4	476	1,015	= 1,934	242	−88
2005	1	154	919	1,723	215	−53
	2	162	= 804	= 1,643	205	−78
	3	127	839	1,779	222	+139
	4	361	940	= 1,935	242	−53
2006	1	189	995	2,039	255	+8
	2	263	= 1,044	= 2,110	264	−82
	3	182	1,066	2,156	269	+141
	4	410	1,090	= 2,197	275	−64
2007	1	211	1,107	2,268	284	+3
	2	287	= 1,161	= 2,346	293	−94
	3	199	1,185	2,433	304	+160
	4	464	1,248	= 2,497	312	−77
2008	1	235	1,249	2,536	317	+33
	2	350	= 1,287			
	3	200				
	4	502				

patrones comerciales), pero hay mejores técnicas disponibles para manejar estas tendencias a largo plazo. Así, su mejor aplicación es en los casos donde un patrón estacional se repite cada año de manera más o menos regular. Estos movimientos estacionales se miden en términos de su desviación de la tendencia agregada.

La técnica se explica mejor con una gráfica usando los datos del ejemplo anterior. Las ventas trimestrales de portafolios se tomaron de Proveedores Papeleros S. A. para los años 2004 a 2008 (véase la tabla 16.2) y se puede ver que exhiben un patrón estacional, con un pico en las ventas al final del trimestre cada año.

Cuando las sumas de las desviaciones trimestrales respecto a la tendencia se suman en este caso en particular, el resultado es +40 (véase la tabla 16.3). La suma total debe ser igual a cero; de otra manera, significa que se integró un sesgo positivo al pronóstico. Sin embargo, esta corrección debe venir de todas las cifras por igual y se calcula como:

$$40/4 = +10$$

Por lo tanto, +10 debe restarse de cada una de las cifras trimestrales. Las cifras corregidas son entonces:

Trimestre	1	2	3	4
Desviaciones corregidas	−292	−19	−328	+639 = 0

Tabla 16.3 Proveedores Papeleros S. A.: Suma de las desviaciones trimestrales respecto a la tendencia

Trimestre	**1**	**2**	**3**	**4**
Año				
2004	—	−53	−64	+209
2005	−88	−53	−78	+139
2006	−53	+8	−82	+141
2007	−64	+3	−94	+160
2008	−77	+33	—	—
Suma	−282	−9	−318	+649 = +40

Tabla 16.4 Proveedores Papeleros S. A.: Cifras de tendencia pronosticadas y desviaciones respecto a la tendencia aplicada

Año	**Periodo**	**Tendencia**	**Desviación**	**Pronóstico**
2008	3	326	−82	244
	4	334	+160	494
2009	1	343	−73	270
	2	352	−5	347
	3	360	−82	278
	4	369	+160	529

En este ejemplo en particular las cifras deben ahora dividirse entre 4 para obtener un agregado anual (porque se usaron datos de cuatro años en su compilación) y las cifras del pronóstico que se obtienen son las siguientes:

Trimestre	1	2	3	4
Desviaciones	−73	−5	−82	+160 = 0

Las cifras de la tabla 16.4 son una extensión de los datos al final de la tabla 16.2 y se obtuvieron de la siguiente manera. Las ventas unitarias se suman para proporcionar el total de un año. Este total resume las ventas móviles de un año quitando el trimestre anterior y sumando el nuevo trimestre. Después, los totales móviles trimestrales se aparean en la siguiente columna, y esta suma se divide entre 8 para asegurar la tendencia trimestral. Por último, las desviaciones respecto a la tendencia se calculan tomando la cifra real (en unidades vendidas) de la tendencia; estas cifras se representan en la última columna como desviaciones respecto a la tendencia.

Las estadísticas se incorporan a una gráfica, y las ventas unitarias y la tendencia se dibujan como en la figura 16.4. La línea de tendencia se extiende en la dirección que lleva (aquí es donde se necesita la intuición y habilidad del pronosticador). Después, las desviaciones respecto a la tendencia se aplican a la línea de tendencia y esto da el pronóstico de ventas.

En el ejemplo de la figura 16.4 es posible ver que la línea de tendencia se extendió con una pendiente ligera hacia arriba, similar a la de los años anteriores. Las primeras dos cifras para los periodos 3 y 4 de 2008 se dan como pronóstico, ya que es una función del cálculo. Estos dos periodos pasaron y es posible ver que el pronóstico es un poco diferente de lo que ocurre en realidad. La prueba del pronóstico ¡nunca es perfecta! Los cuatro trimestres de 2009 se pronosticaron y se incluyen en la gráfica.

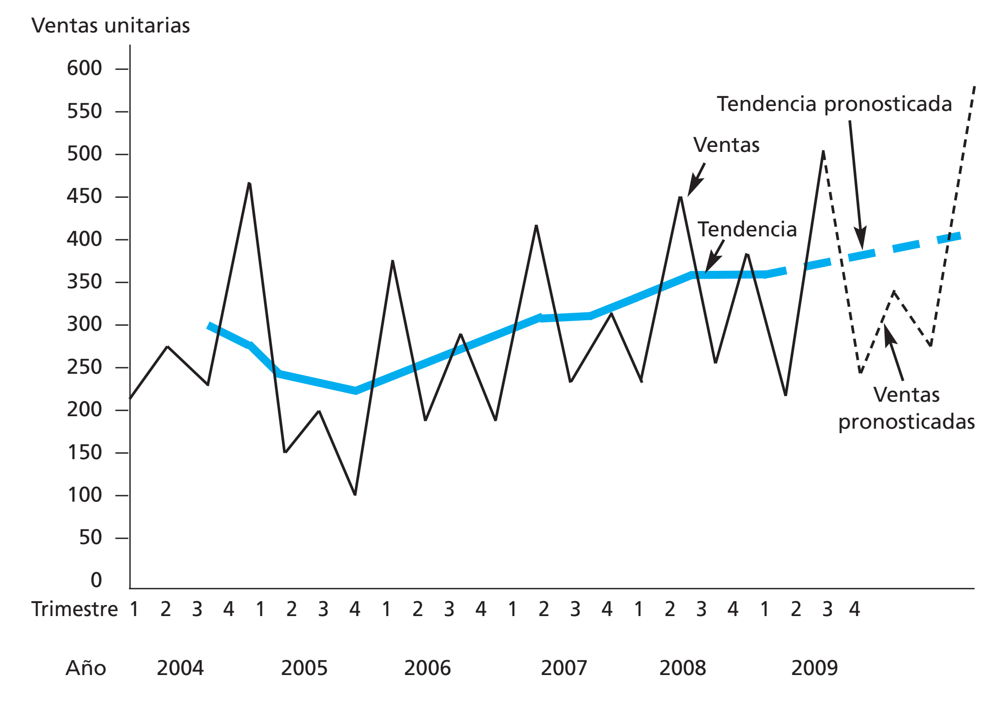


Figura 16.4 Productores Papeleros S. A.: Ventas trimestrales de portafolios y pronóstico de un año

La técnica, como muchas otras similares, sufre por el hecho de que las bajadas y subidas no son predecibles, y el pronosticador debe introducir los datos en forma subjetiva mediante la manipulación de la extensión de la línea de tendencia.

Gráficas Z

Esta técnica es solo una continuación de los promedios móviles. Además de proporcionar el total anual móvil, muestra también las ventas mensuales y las ventas acumuladas; una ilustración de la técnica indica por qué se llama gráfica Z. Cada gráfica Z representa los datos de un año y se aplica mejor usando los datos de las ventas mensuales. Como vehículo de pronóstico, constituye un medio útil ya que se pueden comparar las ventas de un año con los años anteriores usando tres criterios (mensual, acumulado y anual móvil).

Se consideraron los datos de las ventas de portafolios de Productores Papeleros S. A. para cada mes de 2007 y 2008, y esto es suficiente como datos para la gráfica Z, como se puede ver en la tabla 16.5. Las cifras en esta tabla se trasponen gráficamente en la figura 16.5.

Las ventas anuales móviles se obtienen sumando la cifra para el nuevo mes y quitando la del mes antiguo, 12 meses antes. Las ventas acumuladas se obtienen sumando cada mes con el siguiente y en el último renglón de la Z están las ventas mensuales.

El método es, con mucho, una comparación por el método de la vista y en este caso se usará para el pronóstico de ventas a mediano plazo (un año). Sin embargo, como método serio de predicción, su utilidad es limitada; su uso principal es el de la comparación.

Tabla 16.5 Productores Papeleros S. A.: Ventas mensuales de portafolios de 2007 a 2008

Mes	Ventas unitarias 2007	2008	Ventas acumuladas 2008	Total anual móvil
Enero	58	66	66	1,169
Febrero	67	70	136	1,172
Marzo	86	99	235	1,185
Abril	89	102	337	1,198
Mayo	94	121	458	1,225
Junio	104	127	585	1,248
Julio	59	58	643	1,247
Agosto	62	69	712	1,254
Septiembre	78	73	785	1,249
Octubre	94	118	903	1,273
Noviembre	178	184	1,087	1,279
Diciembre	192	200	1,287	1,287

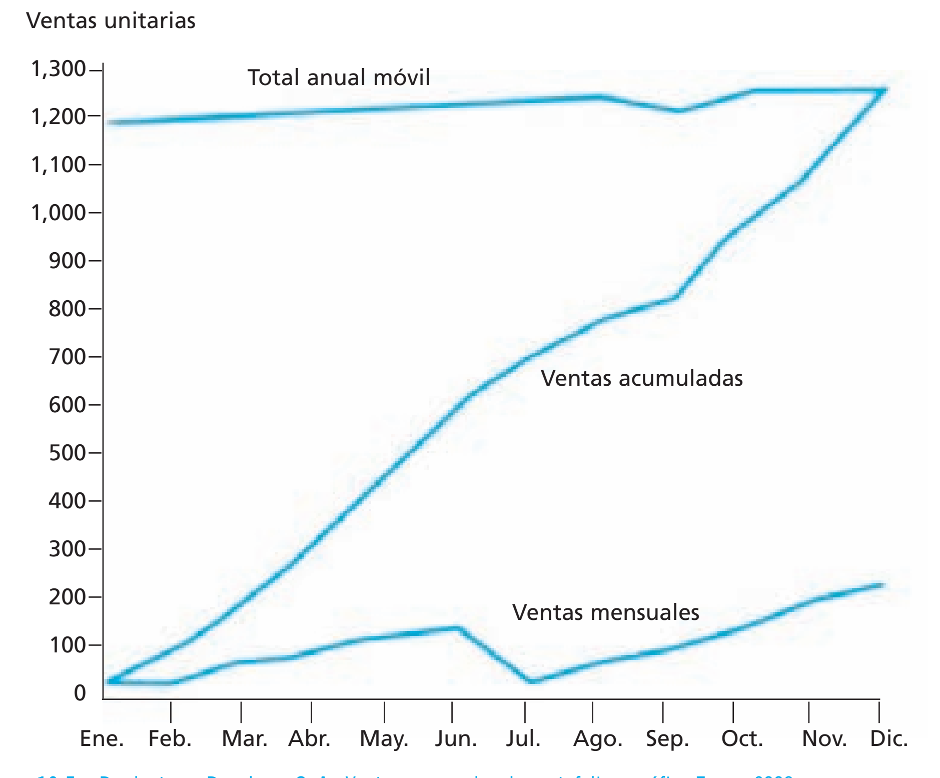


Figura 16.5 Productores Papeleros S. A.: Ventas mensuales de portafolios, gráfica Z para 2008

Misceláneo

Esta sección final describe en forma breve dos técnicas basadas en computadora; describir su funcionamiento con detalle tomaría una cantidad desproporcionada de espacio y para comprenderlo se requiere un conocimiento especializado de matemáticas. Dichas técnicas se apoyan en la facilidad de aplicación de programas complejos de computadora. Si el lector desea aprender más sobre estas técnicas, un especialista en software podría aconsejar sobre su aplicabilidad y el grado de exactitud para la intención que tenga. Esto no significa decir que el pronosticador (digamos el gerente de ventas) necesita forzosamente tener un conocimiento detallado de la técnica aplicada. Todo lo que necesita saber es qué hará el pronóstico y su grado de precisión.

La primera de estas técnicas se llama Box-Jenkins y es un refinamiento de la técnica de suavizado exponencial, la cual asigna diferentes pesos a las distintas partes de la serie de tiempo. En el caso de esta técnica, el paquete de computadora toma las partes más antiguas de la serie de tiempo, las manipula y pondera algunas contra las ventas conocidas de las últimas partes de la serie de tiempo. Finalmente, se deduce cuál es la ponderación que ofrece el mejor ajuste y después esta se utiliza para el pronóstico. Es un pronóstico con precisión razonable para plazos cortos y medianos.

La otra técnica se llama X-11 y fue desarrollada por un estadounidense llamado Julius Shiskin. Es una técnica de descomposición que desglosa una serie de tiempo en ciclos de tendencia, ciclos estacionales y elementos regulares. Es una técnica efectiva para el pronóstico de mediano plazo e incorpora varios métodos analíticos en su cálculo.

Técnicas cuantitativas (causales)

Primeros indicadores

Este método busca establecer una relación de regresión lineal entre algunos fenómenos susceptibles de medición y lo que sea que se va a pronosticar. No es pertinente entrar en un análisis de la técnica de regresión lineal en las páginas de este libro; si desea explorar esta técnica, los libros de estadística describen el método y su aplicación de manera adecuada.

La mejor manera de explicar la técnica es considerar el siguiente ejemplo sencillo. La venta de bicicletas para niños depende de la población de niños, de manera que un primer indicador para el fabricante de bicicletas sería la tasa de nacimientos. Entonces, el fabricante busca establecer una relación entre los dos factores y, si considera las primeras bicicletas de dos ruedas para niños (digamos de tres años en promedio), entonces los nacimientos preceden a las primeras bicicletas por tres años. En otras palabras, las primeras bicicletas van retrasadas tres años en relación con los nacimientos.

El ejemplo es en realidad una simplificación excesiva, y existen paquetes de pronósticos disponibles que permutan varios indicadores; es decir, son indicadores que están adelantados a las ventas reales. Es posible conocer la permutación que mejor se ajuste a las ventas conocidas, donde las ventas se retrasan en el tiempo y el indicador lleva la delantera. La permutación que mejor se ajusta a las ventas conocidas para el indicador (o permutación de indicadores) es la única que se usa en el pronóstico. Así, la permutación está constantemente en revisión al pasar el tiempo. Conforme los pronósticos ceden el paso a las

ventas reales, la permutación del pronóstico se modifica para tomar en cuenta las ventas más recientes.

Este tipo más refinado de pronóstico usa lo que se conoce como análisis de correlación para establecer la relación. De nuevo, se recomienda al lector que consulte cualquier libro razonablemente avanzado de estadística para una explicación completa de su funcionamiento y sus consecuencias.

Simulación

Esta metodología de pronósticos se ha vuelto posible con el amplio uso de las computadoras. El pronóstico de los primeros indicadores establece las relaciones entre algunos fenómenos mensurables y lo que se quiere pronosticar, mientras que la simulación usa un proceso de iteración, o prueba y error, para llegar a la relación del pronóstico. En un problema de pronósticos complicado (como suele ser la mayoría de los casos en los que se utiliza esta técnica), el número de posibilidades alternativas y resultados es enorme. Cuando se conocen las probabilidades de los diferentes resultados, la técnica se llama simulación Monte Carlo y depende de una oportunidad predeterminada de que ocurra un evento en particular (no es coincidencia que la técnica se derive de las probabilidades obtenidas de los juegos de azar).

No podemos explicar más la técnica sin entrar en un análisis y explicaciones matemáticas complejas. En lo que concierne a este libro es suficiente que tenga conocimiento de que existe esta técnica; si requiere más información, debe consultar a un experto en pronósticos.

Modelos de difusión

La mayoría de las técnicas estudiadas hasta ahora se han desarrollado sobre una serie de ventas pasadas de la compañía y la industria que deben estar disponibles antes de calcular el pronóstico. Sin embargo, cuando se lanzan nuevos productos al mercado que no son simples extensiones o rediseños de productos existentes, entonces la técnica para estimar las ventas proviene de una teoría llamada difusión de innovaciones. Uno de los autores realizó un estudio del tema hace 20 años y elaboró un pronóstico para las videograbadoras que utilizó el **modelo de difusión** de Bass.[2]

De nuevo, al igual que sucede con casi todas las técnicas causales, las matemáticas son complejas y el mejor consejo para el gerente de ventas que busca aplicar una de ellas a un nuevo producto sería consultar a un especialista. Esta es, en esencia, una técnica de computadora y sus cálculos son complicados. La teoría de difusión supone que el nuevo producto tiene cuatro unidades básicas:

- Innovación
- Comunicación de la innovación entre los individuos
- Sistema social
- Tiempo.

La teoría dice que la innovación se puede clasificar en uno de los siguientes grupos:

- Continuo
- Dinámicamente continuo
- Discontinuo.

Este es un listado jerárquico, con las innovaciones más ampliamente eliminadas en la tecnología anterior al desplazarse hacia abajo de la lista. Eso significa que cuanto más abajo de la jerarquía se coloque la innovación, menor será el grado de aceptación probable. Al inicio de la innovación de un producto, el conocimiento debe comunicarse a la mayor cantidad de individuos posible, en especial, a los que pueden tener influencia para obtener una atracción mayor hacia la innovación. Este proceso de comunicación se desglosa en comunicación formal e informal. Estos dos elementos se alimentan en el modelo de pronósticos y cuando ese modelo se puede aplicar sin grandes cantidades de datos. La comunicación formal es controlada por la compañía e incluye algunos datos como gastos de publicidad y apoyo de ventas para lanzar el producto, mientras que los elementos informales se relacionan con asuntos como influencias de grupos de referencia y familia.

Una vez que se lanza la innovación, es necesaria una medida de la tasa de adopción con la finalidad de obtener un pronóstico útil. Los productos nacen, maduran y, con el tiempo, mueren; es importante para quien pronostica con esta técnica que los primeros pocos puntos de venta del lanzamiento sean conocidos para poder determinar la tasa de adopción. Así, es posible hacer el pronóstico usando solo una pequeña cantidad de datos que cubren el inicio del periodo de lanzamiento. Entonces, se hace una suposición de que el producto considerado tiene una curva de ciclo de vida y que la aceptación del nuevo producto es un proceso de imitación; es decir, las compras posteriores seguirán a los innovadores.

Uso de software de computadora en el pronóstico de ventas

Se ha producido software diseñado especialmente para hacer pronósticos. El problema con cualquier listado de ese software es que se vuelve obsoleto con rapidez, de manera que si el propósito es usar un paquete de software, se debe consultar un listado actualizado. La siguiente es una lista de los paquetes más generalizados que han soportado el paso del tiempo.

EXEC*U*STAT, de Mercia Software Ltd., combina las estadísticas de negocios con salida gráfica de alta calidad. Realiza un análisis rápido de datos.

FOCA, de Timberlake Clark Ltd., ofrece un pronóstico cuantitativo moderno de series de tiempo que usa suavizado exponencial, análisis espectral, Box-Jenkins y filtrado adaptable.

MINITAB, de CLE.COM Ltd., es un sistema de análisis de datos de propósito general fácil de usar. Sus características incluyen estadística descriptiva, análisis de regresión con diagnóstico, análisis residual y procedimiento por pasos, análisis de series de tiempo, incluyendo suavizado robusto y operaciones de Box-Jenkins.

RATS, de Timberlake Clark Ltd., es un paquete econométrico que realiza series de tiempo y regresión de sección cruzada. Está diseñado para pronosticar series de tiempo, aunque también es posible usar un pequeño seccional cruzado y datos de panel.

SAS/ETS, de SAS Software Ltd., una biblioteca de econometría y series de tiempo que realiza pronósticos, informes de planeación y financieros. Contiene procedimientos para análisis de series de tiempo, simulación de sistemas lineales y no lineales, y ajustes estacionales; sus aplicaciones incluyen modelado econométrico y planeación de flujos de efectivo al igual que pronósticos.

SORITEC, de Timberlake Clark Ltd., incluye técnicas de estimación no lineal y simultánea, simulación simultánea no lineal y solución, un lenguaje de procesamiento matricial completo, y estimación de función de transferencia.

SPSS-PC+, de SPSS (RU) Ltd., es un paquete de análisis de datos interactivo con una pantalla para edición, entrada de datos y validación, y una variedad de procedimientos analíticos y de informes.

STATGRAPHICS, de Cocking & Drury Ltd., es un paquete estadístico y gráfico que incluye funciones de graficado (2D y 3D), métodos descriptivos, estimación y pruebas, ajuste de distribución, análisis de datos exploratorio, análisis y varianza, análisis de regresión, análisis de series de tiempo incluyendo modelado Box-Jenkins ARIMA, métodos de variables múltiples y no paramétricos, y diseño experimental.

SATPAC GOLD, de Molimerx Ltd., con procesamiento por lotes e interactivo, y buenas gráficas que requieren menos memoria que muchos otros paquetes.

16.6 OBJETIVO DEL PRESUPUESTO

Al principio de este capítulo se mencionó que una organización necesita presupuestar para asegurar que el gasto no exceda al ingreso planeado. Se ha demostrado que el pronóstico de ventas es un punto de partida para la planeación de actividades. La función de costos de la compañía toma el pronóstico de ventas a mediano plazo como punto de partida, y este presupuesto se asigna a los departamentos (o centros de costo). Los presupuestos establecen los límites de gasto, por lo que son un medio de control. La compañía planea sus ganancias con base en las ventas anticipadas, menos el costo de lograr esas ventas (que se representa en el presupuesto total de la organización).

Es posible ver que la consecuencia de un pronóstico incorrecto a mediano plazo será un plan de ganancias incorrecto. Ya se ha mencionado en este capítulo, pero se vuelve a resaltar aquí, que si el pronóstico es pesimista y la compañía logra más ventas que las pronosticadas, entonces las ventas potenciales quizá se pierdan debido a la falta de preparación, financiamiento e instalaciones disponibles para lograr esas ventas, así como al trabajo insuficiente. De forma inversa, si el pronóstico es optimista y el ingreso de esas ventas no corresponde a las ventas anticipadas, entonces surgirán problemas de ingresos, con lo cual la compañía tendrá que solicitar un préstamo (tal vez en un banco, lo que puede resultar costoso si las tasas de interés son altas) para solventar sus requerimientos de capital de trabajo a corto plazo. Este último factor es una causa principal de las fallas en muchos negocios, no necesariamente por productos o vendedores malos, sino por insuficiencia de dinero disponible para cumplir con las necesidades de trabajo. Estos problemas surgen de pronósticos a mediano plazo incorrectos. La siguiente práctica para el presupuesto usada por Kraft ilustra los métodos para presupuestar.

Tipos alternativos de presupuesto

Existen varios tipos de presupuesto para elegir. Kraft usa una mezcla de lo siguiente:

1. *Presupuesto base cero.* En negocios dinámicos con frecuencia tiene sentido "comenzar de nuevo", al desarrollar un presupuesto nuevo en lugar de basar demasiado las ideas en el desempeño pasado. Esto es apropiado para Kraft porque la organización busca innovar todo el tiempo. Por lo tanto, cada presupuesto se elabora sin mucha referencia a los presupuestos anteriores. De esta manera, el cambio se integra al pensamiento del presupuesto.
2. *Presupuesto estratégico.* Implica la identificación de oportunidades nuevas que surgen, para después elaborar los planes que aprovechen sus ventajas. Esto tiene una relación cercana con el presupuesto base cero y ayuda a Kraft a concentrarse en obtener una *ventaja competitiva.*
3. *Presupuesto revolvente.* Ante la velocidad de cambio y la incertidumbre general en el entorno externo, los accionistas buscan resultados rápidos. Las compañías estadounidenses suelen presentar un reporte a los accionistas cada tres meses, en comparación con los reportes semestrales del Reino Unido. Los presupuestos revolventes evalúan el desempeño de los 12 meses anteriores de manera continua y pronostican el desempeño de los tres meses siguientes.
4. *Presupuesto de base activa.* Examina las actividades individuales y evalúa la fortaleza de su contribución al éxito de la compañía. Es posible clasificarlas y priorizarlas para asignarles el presupuesto adecuado.

Fuente: http//www.thetimes100.co.uk/case_study Reproducido con permiso.

16.7 DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO

Los presupuestos departamentales no son elaborados por los contadores. Los contadores de costos, en conjunto con la administración general, asignan los presupuestos globales para los departamentos individuales. Es el gerente departamental quien determina cómo se utilizará el presupuesto de su departamento para lograr las ventas (y la producción) planeadas. Por ejemplo, un gerente de marketing puede decidir que se necesita destinar más dinero a la publicidad y menos al esfuerzo de ventas para lograr las ventas pronosticadas. El gerente asigna el presupuesto de acuerdo con esto y se concentra en la imagen y no en la promoción del producto; es cuestión de decidir con anterioridad cuál es la prioridad cuando planea el marketing.

Así, el pronóstico de ventas global es la base para los planes de la compañía, y el presupuesto del departamento de ventas (otros términos incluyen presupuesto de marketing y ventas, y presupuesto del departamento de marketing) es la base para los planes de marketing con la finalidad de alcanzar las ventas pronosticadas. El presupuesto del departamento de ventas, en consecuencia, es una reflexión sobre los gastos venideros de marketing para lograr los objetivos.

En este momento es útil hacer la distinción entre el *presupuesto del departamento de ventas* y el *presupuesto de ventas* (véase la sección 16.8). El primero es el presupuesto para operar la función de marketing para el periodo en cuestión. Los contadores de costos dividen este presupuesto del departamento de ventas en tres elementos de costos:

1. El *presupuesto de gastos de ventas*, que incluye los costos que se atribuyen directamente al proceso de ventas, como salario y comisión del personal de ventas, gastos de ventas y capacitación.

2. El *presupuesto de publicidad*, que incluye los gastos que se atribuyen de manera directa a la promoción por encima de la línea (como publicidad en televisión) y a la promoción debajo de la línea (como un esquema de reembolso de cupones). Los métodos para determinar el nivel de estos presupuestos son los siguientes:

   a) Un porcentaje de las ventas anuales.
   b) Paridad con competidores, donde el fabricante pequeño recibe una señal del fabricante grande y ajusta su presupuesto con el del líder del mercado.
   c) El método económico, donde el gasto se asigna a publicidad después de que otros centros de costo han recibido su presupuesto. En otras palabras, si hay algo que quede, se asigna a publicidad.
   d) El método de objetivo y tarea requiere determinar el gasto de publicidad necesario para lograr los objetivos de marketing que se han puesto sobre la mesa en el plan respectivo.
   e) El método de retorno sobre la inversión supone que la publicidad es un bien tangible que se extiende más allá del periodo de presupuesto. Considera los gastos de anuncios como una inversión a largo plazo e intenta determinar el retorno de esos gastos.
   f) El método incremental, similar al método anterior, supone que la última unidad monetaria gastada en publicidad debe traer una unidad igual de rendimiento.

   a) Supone que las ventas crecientes generarán una promoción creciente y viceversa, mientras que el inverso puede ser el remedio; es decir, es posible curar las ventas en caída con el aumento de los gastos en publicidad; *b*) supone el estado actual dentro del mercado; *c*) en realidad no se alaba a sí mismo, debido a que la suposición es que la publicidad es un mal necesario y solo debe realizarse cuando se han cubierto otros gastos. Con frecuencia ocurre en tiempos en que la compañía decide que esa publicidad es el primer aspecto que sufre el recorte debido a su intangibilidad. La cura para el mal de la compañía quizás esté en el aumento de la conciencia promocional; *d*) parece tener sentido, pero los contadores sostienen que el personal de marketing establecerá los objetivos de marketing sin tomar en cuenta su valor, y esos objetivos algunas veces no se relacionan con las ganancias; *e*) y *f*) parecen tener sentido, pero las principales dificultades son medir los probables beneficios (por ejemplo, aumento en la lealtad a la marca) como resultado de esos gastos en publicidad y determinar cuándo el ingreso marginal iguala al gasto marginal. En la práctica, las empresas muchas veces usan una combinación de métodos, por ejemplo *d*) y *e*), cuando deciden su presupuesto de publicidad.

3. El *presupuesto administrativo* representa el gasto en que debe incurrirse al operar la fuerza de ventas; tales gastos cubren los costos de investigación de marketing, administración de ventas y apoyo al personal.

El gerente de marketing (o persona responsable de las funciones de marketing y ventas) deberá determinar, con base en el plan de marketing para el año venidero, qué porción del

presupuesto del departamento de ventas debe asignarse a cada una de las tres partes del presupuesto que se acaban de describir. Desde luego, tales gastos deben asegurar que las ventas pronosticadas se cumplan durante el progreso del periodo del pronóstico.

Lo establecido hasta ahora se relaciona con el presupuesto del departamento de ventas, pero no nos hemos ocupado del presupuesto de ventas en sí. Este último tiene muchas más implicaciones para la compañía y merece una sección separada a manera de explicación.

16.8 EL PRESUPUESTO DE VENTAS

Es posible decir que el **presupuesto de ventas** es el ingreso total esperado de todos los productos vendidos y, como tal, afecta a todos los demás aspectos del negocio. Así, el presupuesto de ventas viene directamente después del pronóstico de ventas.

Digamos que el presupuesto de ventas es el punto de partida para el procedimiento de presupuesto de la compañía, porque el resto de las actividades dependen de las ventas y del ingreso total anticipado de los diferentes productos que vende. Este presupuesto afecta a las otras áreas funcionales del negocio, a saber, finanzas y producción, porque estas otras dos funciones dependen directamente de las ventas. La figura 16.6 explica mejor el procedimiento del presupuesto de ventas.

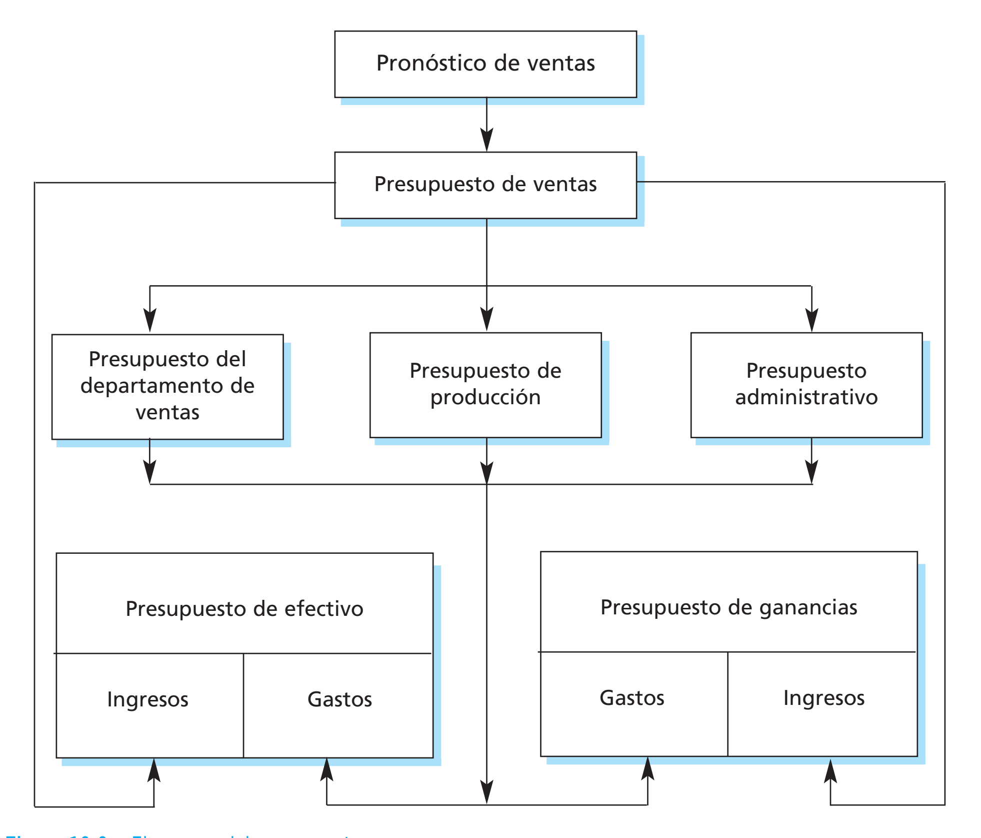


Figura 16.6 El proceso del presupuesto

La figura 16.6 representa la manera en que los contadores de costos ven el procedimiento de **asignación de presupuesto**. Del presupuesto de ventas sale el presupuesto del departamento de ventas (o el costo total de administrar la función de marketing). El presupuesto de producción cubre todos los costos implicados en la fabricación de los productos. El presupuesto administrativo cubre todos los demás costos, como personal, finanzas, etcétera, y los costos no atribuibles directamente a la producción y la venta.

El presupuesto de ventas es, entonces, el que gana el ingreso para la compañía, y otros presupuestos representan los gastos en que se incurre para lograr las ventas. Los contadores de costos también tienen presupuestos de efectivo y presupuestos de ganancias, cada uno con ingresos que proporcionan las ventas de la compañía. No intentamos profundizar en por qué lo dividen en efectivo y ganancias. Si desea saber más acerca de los mecanismos implicados, cualquier libro básico de contabilidad de costos le dará una explicación.

16.9 ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO

El presupuesto de ventas es un estado de las ventas proyectadas por cada ejecutivo. La cifra que alcanza cada representante suele llamarse cuota de ventas o meta de ventas, y es la cantidad que debe venderse para lograr las ventas pronosticadas. Por lo tanto, esas cuotas son metas de desempeño que deben alcanzarse y, con mucha frecuencia, se ligan a incentivos para los ejecutivos de ventas que las logran (y en algunas ocasiones las sobrepasan). Los incentivos se estudiaron en los capítulos 14 y 15.

Cada ejecutivo de ventas sabe la cantidad individual que debe vender para lograr su cuota, y esta última es una meta de desempeño efectiva. Las cuotas no necesariamente son individuales, se pueden agrupar —digamos, colectivamente por región— desde el gerente regional o de área hacia abajo compartiendo las comisiones por igual. Las cuotas también se agrupan por periodos más cortos que el año. El presupuesto anual completo se desglosa de la misma manera, por ejemplo, cada mes. Cuando se administra de esta forma, el horizonte de tiempo es más realista e inmediato que para un año. Así, hay más de un incentivo para que el ejecutivo de ventas logre la cuota o meta.

Para las empresas establecidas, la práctica más común es simplemente aumentar (o disminuir) los presupuestos o cuotas individuales del año anterior en un porcentaje adecuado que depende del cambio en el presupuesto global de ventas. Sin embargo, periódicamente es sensato revisar las cuotas de ventas individuales para establecer si son razonables dadas las condiciones actuales del mercado.

El primer paso de este procedimiento es intentar determinar el potencial de ventas de los territorios. En general, se emplean medidas sustitutas para dar al menos una medida relativa del potencial. Para muchos productos al consumidor, los ingresos disponibles y el número de personas en el mercado meta se pueden usar para evaluar el potencial relativo. Para los productos industriales es posible emplear el número y tamaño de los clientes potenciales. Otro factor que debe tomarse en cuenta es la carga de trabajo. Es evidente que dos territorios con igual potencial justifican diferentes cuotas si uno es compacto, mientras que el otro está más disperso. Al evaluar las ventas potenciales de los territorios y determinar las cargas de trabajo, quizá se asigne el presupuesto de ventas global de la manera más justa posible entre el personal de ventas.

No solo la cuota ventas actúa como un incentivo para la fuerza de ventas, sino también es la medida principal del desempeño. El capítulo 17 presenta con detalle el área completa de evaluación del personal de ventas.

16.10 CONCLUSIONES

Se explicó la finalidad de pronosticar las ventas y se hizo hincapié en que esta función corresponde al gerente de ventas. Se estableció su importancia para el proceso de planeación; sin un pronóstico de precisión razonable, la planeación será en vano. Se consideraron los pronósticos a corto, mediano y largo plazos y se estableció la utilidad de cada uno dentro de las principales funciones que preocupan a cualquier fabricante o prestador de servicios.

Se estudiaron los pronósticos según las técnicas cualitativas y cuantitativas; las últimas se dividieron en métodos de series de tiempo y métodos causales. Se explicaron las técnicas cualitativas y los métodos de series de tiempo con el detalle requerido para ofrecer al lector un conocimiento funcional de su aplicación. No obstante, los métodos causales dependen en gran parte de matemáticas avanzadas. Las técnicas se describieron, pero no se explicaron con detalle para trabajar con ellas.

Por último, se consideró la importancia del presupuesto de ventas en la motivación y el control de la fuerza de ventas. El presupuesto de ventas, que se determina mediante el pronóstico de ventas, se desglosa en cuotas o metas de ventas para los representantes de ventas individuales y regionales. Es posible vincular los incentivos monetarios con el logro de las cuotas y usarlos como medida de logro.

Referencias

[1]Hogarth, R. (1975) "Cognitive processes and the assessment of subjective probability distributions", *Journal of the American Statistical Association*, 70 (350), pp. 271-289.

[2]Lancaster, G. A. y Wright, G. (1983) "Forecasting the future of video using a diffusion model", *European Journal of Marketing*, 17, p. 2.

CASO PRÁCTICO

Reproducciones Clásicas S. A.

Antecedentes de la aplicación de la teoría bayesiana de la decisión

En el capítulo se mencionó que desde la década de 1960 hemos visto el desarrollo de complejas técnicas estadísticas para resolver problemas donde la información está incompleta o es incierta. La nueva área de estadística tiene una variedad de nombres: teoría de la decisión estadística, teoría de decisiones simple y teoría bayesiana de la decisión (en honor del Reverendo Thomas Bayes, 1702-1761). Estos nombres se pueden usar de manera intercambiable; aquí utilizaremos el de teoría bayesiana de la decisión.

La teoría bayesiana de la decisión es relativamente nueva y un método algo controversial para manejar las incertidumbres del futuro. Aplicada a pronósticos, la técnica incorpora las propias conjeturas de la empresa como datos para el cálculo de un pronóstico de ventas. En esencia, existen dos maneras de concebir la probabilidad:

- Como una propiedad física, inherente a un sistema físico.
- Como una medida de la creencia en la verdad de alguna afirmación.

Hasta fines de la década de 1950, la mayoría de los especialistas en estadística tenían la primera visión de la probabilidad, donde la probabilidad de un evento es igual a la frecuencia relativa con que ese evento puede ocurrir. Desde entonces ha habido una revisión del significado de probabilidad y ahora se ve más como una medida de la creencia. Este enfoque se denomina estadística bayesiana. El punto de vista bayesiano es que la probabilidad es una medida de nuestra creencia y que siempre podemos expresar nuestro grado de creencia en términos de probabilidades.

Para usar el enfoque bayesiano, el encargado de tomar decisiones debe estar en condiciones de asignar una probabilidad a cada evento especificado o estados de la naturaleza. La suma de estas probabilidades debe sumar uno. Estas probabilidades representan la fortaleza del sentimiento de quien toma decisiones acerca de la posibilidad de ocurrencia de los diferentes elementos del problema. Debido a la naturaleza subjetiva del proceso para generar estas probabilidades, la toma de decisiones es sumamente útil para resolver problemas de negocios para los cuales las probabilidades casi siempre se desconocen. También es la razón por la que muchos practicantes suelen rechazar el enfoque bayesiano; de hecho, algunos de los más conservadores especialistas en estadística la llaman la "cuantificación del error".

En los problemas de negocios prácticos, las decisiones suelen delegarse a personas cuyos niveles de experiencia les permitan asignar probabilidades válidas a las ocurrencias de los diferentes eventos. Estas probabilidades estarán sujetas a evaluaciones basadas en la experiencia, la intuición y otros factores como datos publicados disponibles, todo lo cual se reúne antes del momento en que se toma la decisión. Por eso dichas estimaciones de probabilidades subjetivas se conocen como probabilidades *a priori* de un evento.

En la toma de decisiones en los negocios debemos decidir entre alternativas, tomando en cuenta las repercusiones monetarias o el valor esperado de nuestras acciones. Un gerente que debe seleccionar entre varias inversiones disponibles necesita considerar la ganancia y la pérdida que puede resultar de cada opción. Aplicar la teoría bayesiana de la decisión implica seleccionar una opción y tener una idea razonable de las consecuencias económicas de elegir esa acción.

Una vez que se han identificado los eventos futuros relevantes y se han asignado las respectivas probabilidades *a priori*, el encargado de tomar decisiones calcula el pago esperado por cada acto y elige el que tiene el pago esperado más atractivo. Si los pagos representan ingreso o ganancia, quien toma las decisiones elige el acto con el pago esperado más alto.

La técnica bayesiana se puede usar para resolver problemas bastante complejos, pero en este ejemplo veremos un problema relativamente sencillo a manera de explicación. Sin embargo, los principios son similares para problemas sencillos o difíciles.

Teoría bayesiana de la decisión aplicada a Reproducciones Clásicas S. A.

Este fabricante de finas reproducciones de muebles está considerando su entrada al mercado de Estados Unidos. La compañía debe designar a un agente que tendrá acciones y venderá muebles a tiendas minoristas de calidad.

Para que la empresa obtenga descuentos en los cargos de transporte, las consignaciones deben ser bastante grandes y se planea que la primera remesa sea de $2 millones en muebles.

En la actualidad este tipo de muebles es una moda, en particular en Estados Unidos, por lo que acepta precios altos. La administración de Reproducciones Clásicas S. A. espera que los muebles tengan una demanda fuerte en ese país mientras las condiciones económicas permanezcan boyantes. Si las condiciones económicas cambian para empeorar, entonces la demanda y los precios caerán de forma drástica porque esos productos son una compra que es posible diferir.

Para financiar la manufactura, el envío, el almacenamiento y otros costos asociados con el proyecto, la compañía está reuniendo capital en un banco. Aunque el proyecto se ve sólido, existe incertidumbre en cuanto a la dirección futura de la economía de EUA en los siguientes 12 meses. La decisión que enfrenta la administración es si debe arriesgarse y seguir adelante con el proyecto (por ahora, la demanda de sus productos va a ser alta, pero existe la posibilidad de que la economía se deteriore), o bien, posponer el proyecto hasta que en la economía de EUA haya mayor certidumbre, aunque quizá para entonces el gusto en relación con los muebles haya cambiado.

Supongamos que la administración considera que la dirección de la economía de EUA puede ir por uno de tres caminos en los próximos 12 meses:

- Continuar boyante.
- Registrar una caída moderada.
- Sufrir una recesión seria.

La dirección de la economía es un evento (E) o un estado que está completamente fuera del control de la compañía. Supongamos que la administración debe decidirse por uno de tres cursos de acción (A):

- Exportar mientras la demanda es alta.
- Retrasar el proyecto un año.
- Retrasar el proyecto dos años.

La administración ha hecho un pronóstico de la ganancia esperada para cada uno de los cursos de acción posibles para cada uno de los tres eventos posibles; la información se muestra en la siguiente tabla.

Eventos (E)	Acciones (A)	Exportar ahora ($)	Retrasar 1 año ($)	Retrasar 2 años ($)
Las condiciones económicas favorables se sostienen		800,000	600,000	500,000
Caída moderada de la economía		450,000	370,000	200,000
Recesión económica		−324,000	50,000	80,000

La administración desea tomar una decisión que maximice la ganancia esperada de la compañía. Asigna probabilidades *a priori* subjetivas para cada uno de los eventos posibles:

Evento	Probabilidad
Las condiciones económicas favorables se sostienen (A)	0.4
Caída moderada de la economía (B)	0.3
Recesión económica (C)	0.3
	1.0

Estas probabilidades ahora se incorporan en un árbol de decisiones (véase la figura 16.7) que se forma con una serie de nodos y ramas. Los puntos de decisión se denotan por un cuadro y los eventos aleatorios por círculos. El nodo de la izquierda (cuadro) denota la decisión que la empresa debe tomar. Cada rama representa un curso de acción alternativo o una decisión. Cada rama lleva a un nodo siguiente (círculo) y de ahí, las siguientes ramas denotan los eventos aleatorios.

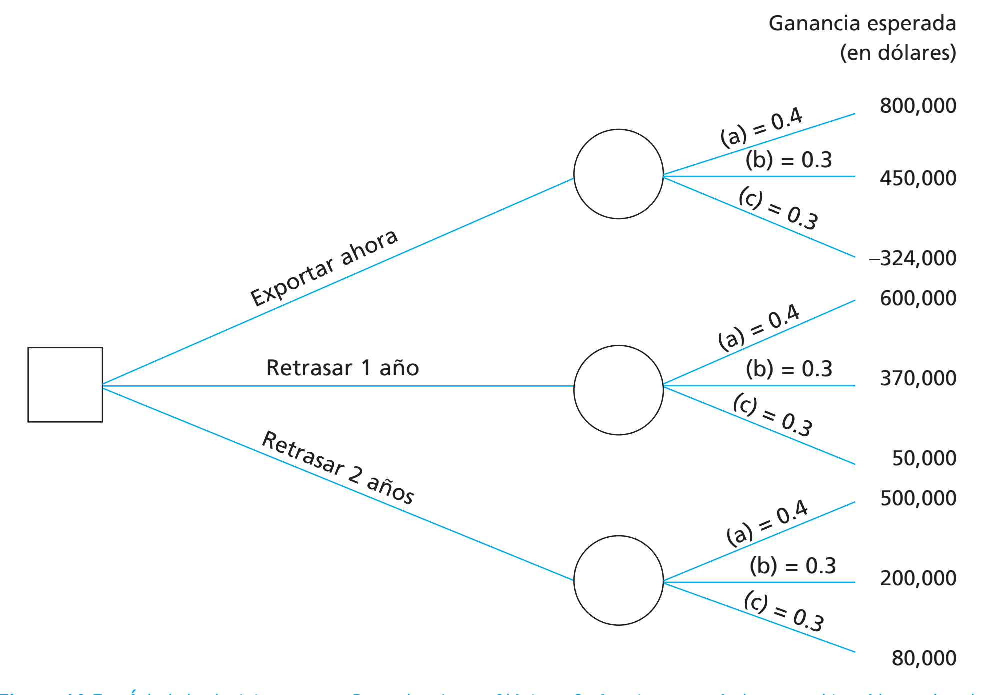


Figura 16.7 Árbol de decisiones para Reproducciones Clásicas S. A.: a) economía boyante; b) caída moderada; c) recesión

El valor esperado (VE) debe calcularse ahora para cada pronóstico y luego sumarse para cada curso de acción alternativo. Esto se hace en la siguiente "tabla de pagos" multiplicando la ganancia esperada de cada evento por su probabilidad asignada y sumando estos productos.

Acción 1: Exportar ahora

Evento (E)	Probabilidad	Ganancia esperada ($)	Valor esperado ($)
A	0.4	800,000	320,000
B	0.3	450,000	135,000
C	0.3	−324,000	−97,200
VE total para esta alternativa			$357,800

Acción 2: Retrasar un año

Evento (E)	Probabilidad	Ganancia esperada ($)	Valor esperado ($)
A	0.4	600,000	240,000
B	0.3	370,000	111,000
C	0.3	50,000	15,000
VE total para esta alternativa			$366,000

Acción 3: Retrasar dos años

Evento (E)	Probabilidad	Ganancia esperada ($)	Valor esperado ($)
A	0.4	500,000	200,000
B	0.3	200,000	60,000
C	0.3	80,000	24,000
VE total para esta alternativa			$284,000

La empresa decide retrasar el proyecto un año porque el pago máximo esperado está asociado con esto. Como la acción se selecciona en condiciones de incertidumbre, el VE de $366,000 se conoce como VE con incertidumbre y la acción se conoce como acción óptima.

En este ejemplo las probabilidades que se asignaron a los eventos fueron probabilidades *a priori*, llamadas así porque se llegó a ellas antes de la adquisición de información de una muestra o un experimento. Como regla, estas probabilidades son subjetivas, representan la creencia de quien toma decisiones de que ocurrirán los diferentes eventos. El análisis que se realiza usando estas probabilidades se conoce como análisis *a priori*. De acuerdo con este análisis, el encargado de tomar decisiones debe decidir si se sigue adelante con la acción óptima indicada por el análisis *a priori* o se obtiene más información con la esperanza de tomar una mejor decisión y con mayor certeza.

La información adicional se puede obtener mediante una encuesta en un experimento o por algún otro medio. Si se actúa usando esta información adicional, quien toma las decisiones tendrá que considerar nuevas probabilidades, en lugar de las probabilidades *a*

priori. Habrá que realizar otro análisis usando esta nueva información. Esas nuevas probabilidades se conocen como probabilidades *a posteriori*.

Naturalmente, generar más información es costoso y el responsable de tomar decisiones debe determinar si el resultado potencial vale dicho costo. Para extender este punto final, encontremos el valor esperado de la información perfecta cuando las probabilidades *a priori* son las siguientes:

(A) Condiciones económicas boyantes = 0.4
(B) Caída económica relativa = 0.3
(C) Recesión = 0.3

Si las condiciones económicas permanecen boyantes, la opción óptima sería exportar ahora. Si hay una caída moderada en la economía, la opción óptima todavía sería exportar ahora. Si hay una recesión, la opción óptima es retrasar el proyecto dos años. Encontramos el valor esperado de la información perfecta (VEIP):

$479,000 − $366,000 = $113,000

Este valor de $113,000 se puede interpretar como la pérdida de oportunidad esperada para la acción óptima con incertidumbre y es el costo de la incertidumbre. El encargado de tomar decisiones tal vez mejore sus opciones al obtener la información perfecta y esta cifra es el máximo que estaría dispuesto a pagar por la información adicional que será menos que perfecta.

Preguntas para discusión

1. Realice un análisis de decisiones completo para Reproducciones Clásicas S. A. usando la siguiente información.

Cálculo de la ganancia esperada con información perfecta

Evento	Ganancia de la acción óptima	Probabilidad	Valor esperado ($)
A	800,000	0.4	$320,000
B	450,000	0.3	$135,000
C	80,000	0.3	$ 24,000
			$479,000

Las probabilidades *a priori* para los diferentes eventos en los siguientes 12 meses son:

(A) = 0.3
(B) = 0.4
(C) = 0.3

2. Realice un análisis *pre-posteriori* y encuentre el valor esperado de la información perfecta (VEIP).

3. Una vez que aplique la teoría bayesiana de la decisión a este ejemplo, ¿cuáles piensa que son sus ventajas y desventajas?

CASO PRÁCTICO

Una receta para el éxito

Hasta que don Paco Méndez entró al mercado peruano con el lanzamiento de su marca representativa de pizza congelada “Pizza Ristorante”, pocos en Perú conocían a la compañía que es uno de los fabricantes líderes de comida. Pero, ¿quién es don Paco Méndez?

Un farmacéutico de Lima, don Paco Méndez, fundó el Grupo Pamen en 1985. Hoy el grupo ha crecido hasta convertirse en una de las compañías familiares más grandes de Perú, con ventas mayores a los $3.5 millones.

¿Cuál es la clave del éxito? Una filosofía sencilla: “la calidad es la mejor receta”, tanto en el negocio como en sus productos.

La calidad es la mejor receta

La Pizza Ristorante se lanzó en Perú en 2002 y, para sorpresa de todos, fue la primera incursión de este conglomerado de alimentos y bebidas. Prometía un sabor a pizza auténtico y eso fue justo lo que los clientes obtuvieron. Pronto Pizza Ristorante fue un éxito, la investigación indicaba que el 76% de los consumidores preferían Pizza Ristorante y no a los competidores. Ahora es una marca bien establecida y floreciente en Perú.

Receta para tener éxito

Don Paco Méndez tiene gran experiencia en lo que se refiere a lanzar productos a nuevos mercados y es líder del mercado en los países de América Latina donde vende su marca de pizzas. Siguiendo la filosofía de la compañía, la Pizza Ristorante se prepara con los ingredientes más finos para satisfacer la demanda del consumidor de un producto congelado de calidad. Además, la compañía, siempre cuidadosa, considera las necesidades del mercado específico al que entra y la naturaleza de la competencia. En el caso del mercado de pizza en Perú en el momento del lanzamiento, el sector de Delgadita y Crujiente dominaba por el nombre, y la compañía sintió que la introducción de un producto de marca que ofrecía calidad real a un precio competitivo podía agregar valor. La dirección fue estimular un mercado estático animando a los consumidores a volver a intentar la categoría de pizza congelada, probando el sabor de pizzería único y auténtico de las entregas de Pizza Ristorante.

Adelante y hacia arriba

Animado por el éxito de su lanzamiento en Perú, don Paco Méndez ha introducido desde entonces algunas otras de sus marcas bien vendidas. Por ejemplo, el yogur y los postres de marca “Ligera” de la compañía, que ahora está establecida y tiene buenos resultados.

Una de las últimas incursiones en Perú es la adquisición de la variedad de productos de decoración de horneados y pasteles marca SuperCocina que se usarán en los nuevos paquetes y el material promocional.

De nuevo, don Paco Méndez está bien establecido en el área de estos productos, en particular en su propio país, donde tiene una larga historia como proveedor de productos horneados. De la misma forma que con el lanzamiento de su pizza, no hay duda de que

don Paco Méndez invertirá recursos sustanciales en el desarrollo de su nueva marca y, por supuesto, una vez más hará que su receta triunfe en el mercado.

Sin embargo, el mercado de productos horneados en Perú es conocido por ser conservador. A los pasteleros peruanos no les gusta que compitan con sus productos y suelen sospechar de las innovaciones, en especial cuando vienen de otros lugares.

También se reconoce que una tarea clave en un relanzamiento de la marca será persuadir a los minoristas y, en particular, a los grandes supermercados para que apoyen la marca y le asignen espacio en anaqueles.

Habrá que reclutar y capacitar a un equipo de ventas totalmente nuevo para esta tarea, ya que se ha visto que la venta efectiva es crucial para el éxito del relanzamiento.

Fuentes: Adaptado de artículos originalmente publicados en *The Grocer*, 18 de mayo de 2002, p. 30; 13 de julio de 2002, p. 48; y el sitio Web: http://www.talkingretail.com/products, 22 de febrero de 2008.

Preguntas para discusión

1. La gerente de marketing para el relanzamiento de los productos SuperCocina en Perú quiere un sistema de pronósticos que dé un panorama tan preciso como sea posible de las ventas del primer año, para satisfacer las demandas de la oficina matriz que está patrocinando la marca. Aconseje a esta gerente cuál sería el mejor sistema que puede adoptar.
2. La gerente de marketing también quiere tener incentivos para la nueva fuerza de ventas para asegurar un buen lanzamiento del producto. Reconoce la importancia del presupuesto de ventas para motivar y controlar a los representantes. Aconséjele la mejor manera de establecer las cuotas y metas para los ejecutivos de ventas para el relanzamiento de la marca y cómo se pueden usar cuando quiera medir el desempeño.

Preguntas de examen

1. ¿Cuál es el lugar de los pronósticos de ventas en el proceso de planeación de la compañía?
2. Haga la distinción entre las técnicas cualitativas y cuantitativas de pronósticos. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas asociadas con cada enfoque?
3. Defina la diferencia entre un pronóstico de ventas y el pronóstico de marketing.
4. ¿Cómo puede un pronóstico del gobierno o un pronóstico de una asociación de comerciantes tener una utilidad específica para una compañía de tamaño mediano?
5. ¿En qué difieren el presupuesto del departamento de ventas y el presupuesto de ventas?
6. Analice la importancia del presupuesto de ventas en el proceso del presupuesto corporativo.

17 Evaluación de la fuerza de ventas

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Comprender el significado de la evaluación de la fuerza de ventas.
2. Comprender el proceso de evaluación de la fuerza de ventas.
3. Conocer cómo se establecen los estándares de desempeño para lograr las ventas.
4. Comprender el papel de la información en el proceso de evaluación.
5. Establecer medidas de desempeño cualitativas y cuantitativas.

CONCEPTOS CLAVE

- entrevista de evaluación
- evaluación de la fuerza de ventas
- medidas cualitativas de desempeño
- medidas cuantitativas de desempeño
- proceso de evaluación de la fuerza de ventas

17.1 PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La **evaluación de la fuerza de ventas** es la comparación de los objetivos de la fuerza de ventas con los resultados. Un modelo del proceso de evaluación se muestra en la figura 17.1. Comienza con la determinación de los objetivos de la fuerza de ventas que pueden ser financieros, como ingresos de ventas, ganancias y gastos; orientados al mercado, como porcentaje de mercado; o basados en el cliente, como satisfacción del cliente y niveles de servicio. Después debe decidirse la estrategia de ventas para mostrar cómo se alcanzarán los objetivos. Luego, deben determinarse los estándares de desempeño para toda la compañía, por regiones, productos, representantes de ventas y cuentas. Los resultados se miden y se comparan con los estándares de desempeño. Se evalúan las razones de las diferencias y se decide sobre una acción para mejorar el desempeño.

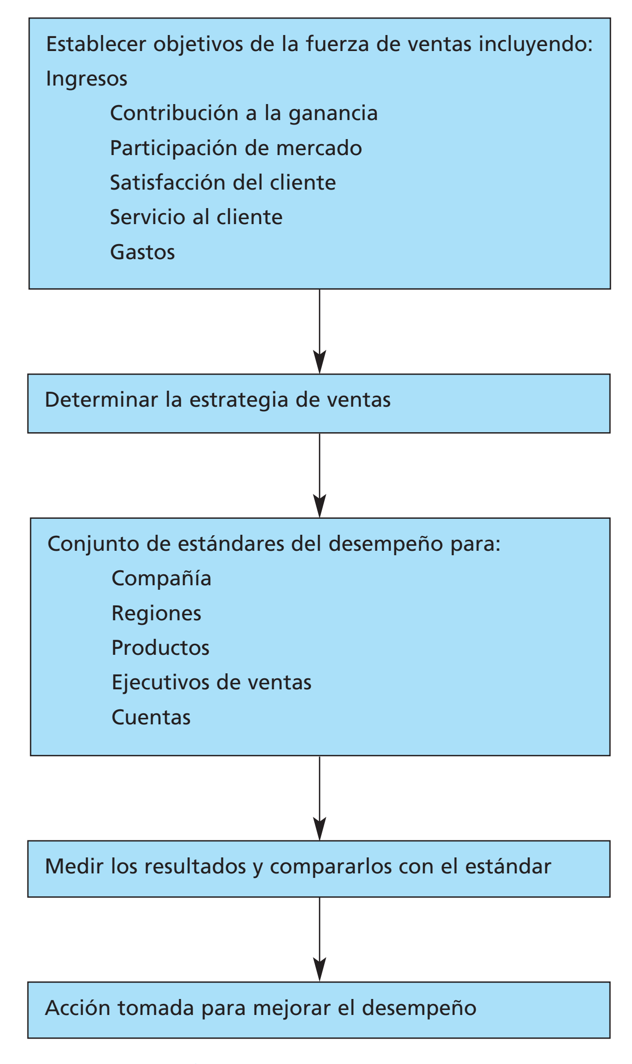


Figura 17.1 Proceso de evaluación de la fuerza de ventas

17.2 PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

La razón principal de una evaluación es intentar lograr los objetivos de la compañía. Al medir el desempeño real contra los objetivos es posible identificar las deficiencias y tomar las acciones apropiadas para mejorar el desempeño. Sin embargo, la evaluación tiene otros beneficios. Puede ayudar a mejorar la motivación y las habilidades de un individuo. Tiene efecto en la motivación, ya que un programa de evaluación identifica lo que se espera y lo que se considera buen desempeño. Segundo, ofrece la oportunidad para el reconocimiento del desempeño en el trabajo por arriba del estándar promedio. La evaluación tiene efecto en las habilidades, porque una evaluación elaborada con cuidado permite identificar áreas de debilidad y dirigir el esfuerzo a mejorar las habilidades en esas áreas.

Así, la evaluación es un ingrediente importante en un programa de capacitación eficaz. Más aún, la evaluación muestra las debilidades; por ejemplo, quizás no se presta atención suficiente a la venta de ciertas líneas de productos, lo que se extiende a la mayoría o a todos los equipos de ventas. Esta información lleva al desarrollo de un plan de remuneración diseñado para animar a los representantes a vender esos productos mediante tasas de comisión más altas.

La evaluación brinda información que afecta áreas de decisión clave dentro de la función de administración de ventas. El establecimiento de capacitación, remuneración, motivación y objetivos depende de la información derivada de la evaluación, como se ilustra en la figura 17.2. Es importante que la administración de ventas desarrolle un sistema de recolección de información que permita una evaluación justa y precisa.

El nivel y tipo de control ejercido sobre fuerzas de ventas internacionales dependerá de la cultura de la compañía y las naciones anfitrionas. El caso descrito en el siguiente recuadro resalta algunos aspectos importantes.

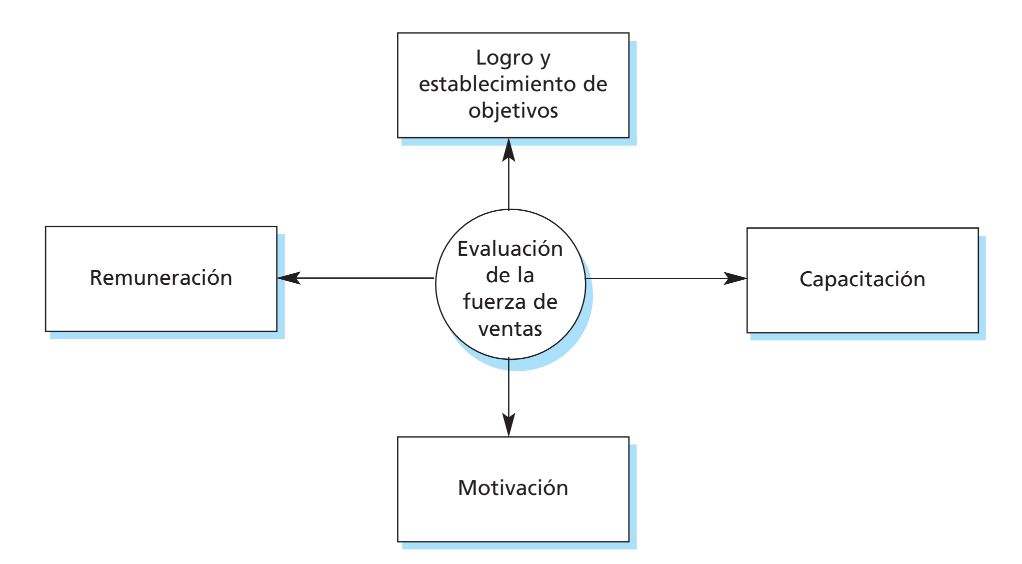


Figura 17.2 Papel central de la evaluación en la administración de ventas

Control de fuerzas de ventas internacionales

El grado en el que los equipos de ventas están controlados depende de la cultura de la compañía empleadora. Muchas compañías en el mundo occidental están enfocadas en las ganancias, por lo que resaltan los mecanismos de control cuantitativo (por ejemplo, ventas y ganancias). Muchas compañías japonesas y asiáticas usan sistemas de evaluación menos formales y menos cuantitativos.

Los sistemas de control deben tomar en cuenta las condiciones locales en cada mercado extranjero. Aún más, deben ser responsables del tipo de fuerza de ventas empleado (expatriados, nacionales del país anfitrión o extranjeros). Los sistemas que se usan en casa son adecuados para los expatriados, pero para los extranjeros pueden ser ajenos a su cultura y formas de hacer negocios.

Fuente: Honeycutt, Jr., E. D. y Ford, J. B. (1995) "Guidelines for managing an international sales force", *Industrial Marketing Management*, 24, pp. 135-144.

17.3 ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

La evaluación implica la determinación de estándares de desempeño siguiendo ciertos lineamientos que se consideran importantes para el éxito en ventas. El proceso de control está basado en la recolección de información sobre el desempeño para poder comparar los resultados reales con los estándares. Para el equipo de ventas como un todo, el presupuesto de ventas será el estándar contra el cual se evaluará el desempeño real. Esta medida se usará para evaluar al gerente de ventas al igual que a los representantes de ventas individuales. Para cada vendedor, su cuota de ventas será el principal estándar del éxito.

Los estándares ofrecen un método de evaluación y comparación justo para cada ejecutivo de ventas. Si solo se comparan los niveles de ventas logrados por cada representante, es probable que haya injusticias, ya que los territorios con frecuencia tienen niveles de ventas potenciales diferentes y grados de carga de trabajo variables.

17.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los representantes de ventas individuales proporcionan gran parte de la información sobre la cual se realiza la evaluación. Entregan a la oficina matriz los datos relacionados con las ventas que logran por producto, a la marca y por cliente, un reporte diario con nombres de clientes visitados y problemas y oportunidades revelados, junto con la comprobación de gastos.

El gerente de ventas complementa esa información durante las visitas de campo. Estas son importantes porque ofrecen información más cualitativa sobre el desempeño del representante de ventas frente a los clientes, al igual que para dar indicaciones de las actitu-

des generales, los hábitos de trabajo y el grado de habilidad organizacional, todo lo cual complementa la información más cuantitativa que proporciona el ejecutivo de ventas.

Los proyectos de investigación de mercado también dan información sobre el equipo de ventas de parte de los clientes mismos. Un proyecto específico o uno más general que se enfoca en el rango completo de relaciones cliente-vendedor (por ejemplo, entrega, confiabilidad del producto, etcétera) puede dar información sobre el desempeño de los ejecutivos de ventas. Un estudio de mercado comisionado por Perkins Engines encontró que los representantes de ventas con antecedentes técnicos basaban su presentación de ventas en características que la audiencia no podía comprender bien.[1] Esto llevó a Perkins Engines a volver a capacitar a su fuerza de ventas para que sus presentaciones se enfocaran en una exposición sencilla de las características y los beneficios para el cliente derivados de esas características.

Por último, los registros de la compañía ofrecen una buena fuente de información para la evaluación. Los registros de niveles de ventas pasados, visitas logradas, niveles de gastos, etcétera, proporcionan bases para comparar e indicadores de tendencias que es posible usar tanto para la evaluación como para establecer objetivos.

17.5 MEDIDAS DE DESEMPEÑO

Medidas cuantitativas de desempeño

La evaluación que utiliza **medidas cuantitativas de desempeño** se clasifica en dos grupos. En ambos casos, la administración tal vez desee establecer metas para sus equipos de ventas. Un grupo es un conjunto de medidas de entrada que en esencia son un diagnóstico por naturaleza: ayudan a proporcionar indicadores de por qué el desempeño es menor que el estándar. Las medidas de salida principales se relacionan con las ventas y el desempeño en la ganancia. La mayoría de las compañías usan una combinación de medidas de entrada (comportamiento) y de salida para evaluar a su fuerza de ventas.[2] Las medidas de salida específicas para cada representante incluyen lo siguiente:

- Ingreso de ventas logrado
- Ganancias generadas
- Porcentaje de ganancia marginal bruto logrado
- Ventas por cuenta potencial
- Ventas por cuenta activa
- Ingreso de ventas como porcentaje del potencial de ventas
- Número de pedidos
- Ventas a nuevos clientes
- Número de nuevos clientes.

Todas estas medidas se relacionan con la salida.

El segundo grupo de medidas se relaciona con la entrada e incluye:

- Número de visitas realizadas
- Visitas por cuenta potencial
- Visitas por cuenta activa
- Número de cotizaciones (en parte, también una medida de salida)
- Número de visitas a prospectos.

Al combinar las medidas de salida y entrada, se pueden determinar varias razones híbridas. Por ejemplo:

1. Tasa de tratos $= \dfrac{\text{Número de pedidos}}{\text{Número de cotizaciones}}$
2. Tasa de ingresos por visita
3. Ganancia por visita (efectividad en costos)
4. Tasa de orden por visita
5. Valor promedio del pedido $= \dfrac{\text{Ingreso por ventas}}{\text{Número de pedidos}}$
6. Tasa de éxito de prospección $= \dfrac{\text{Número de nuevos clientes}}{\text{Número de prospectos visitados}}$
7. Contribución promedio a la ganancia por pedido $= \dfrac{\text{Ganancias generadas}}{\text{Número de pedidos}}$

Todas estas tasas o razones se pueden aplicar al producto individual y al tipo de cliente, y ayudan a contestar las siguientes preguntas:

a) ¿El vendedor está logrando un nivel de ventas satisfactorio?
b) ¿El éxito en ventas se refleja en el logro de ganancias?
c) ¿El ejecutivo de ventas está "comprando" ventas al dar descuentos excesivos?
d) ¿El ejecutivo de ventas dedica suficiente tiempo al prospecto?
e) ¿El tiempo dedicado a prospectos está compensado con pedidos?
f) ¿Parece que el ejecutivo de ventas hace un número satisfactorio de visitas por semana?
g) ¿Están haciendo suficientes visitas repetidas a diferentes categorías de clientes?
h) ¿Están haciendo demasiadas visitas a clientes de bajo potencial?
i) ¿Se reflejan las visitas en el éxito en ventas?
j) ¿El número de cotizaciones hechas se reflejan en el número de pedidos?
k) ¿Cómo son las ventas logradas, muchos pedidos de pequeña magnitud o unos cuantos de gran magnitud?
l) ¿Son suficientes las ganancias generadas por pedido para justificar las visitas a una cuenta?

Es claro que muchas de estas medidas son de diagnóstico. Proporcionan indicadores de razones posibles por las que un representante de ventas no alcanza su cuota de ventas. Quizá sea perezoso y no hace suficientes visitas. Quizá la tasa de visitas es satisfactoria, pero la efectividad de la visita (expresada como ventas por visita) es baja, lo que indica falta de habilidad para vender. Tal vez el ejecutivo de ventas visita muchas cuentas establecidas y no suficientes prospectos.

Las razones también dan pistas acerca de las áreas problemáticas que requieren más investigación. Una tasa de tratos baja (pedidos entre cotizaciones) sugiere la necesidad de un análisis del porqué los pedidos no ocurren después de las cotizaciones. Una mala efectividad de las visitas sugiere un examen estricto de la técnica de ventas para identificar las áreas específicas de debilidad, de manera que la capacitación pueda aplicarse en forma más eficaz.

Un grupo más de medidas cuantitativas explora la remuneración que recibe cada ejecutivo de ventas. El enfoque será sobre los gastos y la remuneración. En relación con los gastos, se harán comparaciones entre el personal de ventas y entre el año en curso y el anterior. Las razones que es posible usar incluyen lo siguiente:

- gastos/ingresos de ventas generados
- gastos/ganancias generadas

- gastos por visita
- gastos por kilómetro cuadrado de territorio

Esas medidas deben dar un indicio de cuándo se convierte en excesivo el nivel de gastos. El análisis de remuneración es valioso en particular cuando:

- Una gran parte del salario es fija.
- Los ejecutivos de ventas se ubican en diferentes niveles de salario fijo.

La última situación se encuentra en compañías que pagan de acuerdo con los años de antigüedad en la empresa o de acuerdo con la edad. La injusticia en términos de resultados de ventas puede exponerse calculando las siguientes dos razones para cada representante de ventas:

- Salario total (incluyendo comisión)/ingreso por ventas
- Salario total (incluyendo comisión)/ganancias

Estas razones revelarán cuándo un plan de remuneración está fuera de control y permitirán hacer cambios antes de que los elementos de mayor rendimiento con menor pago se vayan a otros empleos que relacionan más el pago con el éxito en ventas.

En un estudio de Jobber, Hooley y Shipley se encuestó a una muestra de 450 organizaciones industriales (es decir, empresas de manufactura con venta repetida de bienes industriales, como componentes, y bienes de capital, como maquinaria).[3] El objetivo era descubrir el grado de uso de los criterios de evaluación de ventas entre empresas pequeñas (menos de £3 millones de volumen de ventas) y grandes (con más de £3 millones de volumen de ventas). La tabla 17.1 revela que existe una amplia variación en el uso de los criterios de salida entre la muestra de empresas; también indica que las empresas grandes tienden a usar más los criterios de salida que las pequeñas.

La tabla 17.2 revela que el uso de criterios de entrada también es bastante variable; los datos estadísticos que se refieren a las visitas son los que emplean con mayor frecuencia tanto las empresas pequeñas como las grandes. De nuevo, existe la tendencia a que las empresas grandes usen más los criterios de entrada cuando evalúan a su fuerza de ventas.

El crecimiento en la penetración de computadoras personales se refleja en el desarrollo de paquetes de software que permiten la compilación sencilla y el análisis de las medidas de evaluación de la fuerza de ventas. El criterio de un banco de datos de medidas cuantitativas en el tiempo es una fuente rica de información acerca del desempeño de la fuerza de ventas.

Estas medidas cuantitativas no arrojan por sí solas una evaluación completa de los representantes. Para tener una perspectiva más amplia, también deben usarse las medidas cualitativas.

Medidas cualitativas de desempeño

La evaluación de los aspectos cualitativos necesariamente será más subjetiva y tendrá lugar sobre todo durante las visitas de campo. Las dimensiones que se aplican comúnmente son las siguientes:

1. *Habilidades de ventas*. Pueden calificarse usando varios subfactores:
   - Manejo de la operación y desarrollo de buenas relaciones.
   - Identificación de las necesidades del cliente, habilidad para preguntar.
   - Calidad de la presentación de ventas.
   - Uso de apoyos visuales.
   - Habilidad para superar objeciones.
   - Habilidad para cerrar la venta.

Tabla 17.1 Comparación del uso de los criterios de salida en la evaluación de la fuerza de ventas entre organizaciones pequeñas y grandes

Criterios de evaluación	Porcentaje de empresas pequeñas	Porcentaje de empresas grandes	Diferencia estadísticamente significativa
Ventas			
Volumen de ventas	87.2	93.1	
Volumen de ventas por producto o línea de productos	61.2	80.3	*
Volumen de ventas por cliente o tipo de cliente	48.2	59.5	
Volumen de ventas por pedido	22.4	26.7	
Volumen de ventas por punto de venta o tipo de punto de venta	22.4	38.9	*
Volumen de ventas por visita	12.9	24.4	*
Participación de mercado	32.9	57.3	*
Cuentas			
Número de nuevas cuentas	58.8	55.7	
Número de cuentas perdidas	44.7	42.7	
Cantidad de ventas a nuevas cuentas	57.6	54.2	
Número de cuentas con pagos vencidos	41.2	38.2	
Proporción o número de cuentas que compran la línea completa de productos	14.1	16.0	
Ganancia			
Ganancia bruta generada	58.8	48.9	
Ganancia neta generada	38.8	42.7	
Ganancia bruta como porcentaje de volumen de ventas	47.1	45.0	
Ganancia neta como porcentaje de volumen de ventas	38.8	34.4	
Retorno sobre la inversión	28.2	26.7	
Razón de ganancia por visita	12.9	12.2	
Pedidos			
Número de pedidos recibidos	48.2	38.2	
Número de pedidos cancelados	14.1	13.7	
Pedidos por visita	25.9	29.0	
Valor promedio del pedido $= \frac{\text{Número de pedidos}}{\text{Número de cotizaciones}}$	37.9	40.5	
Valor promedio del pedido	28.2	26.0	
Valor promedio de la contribución por pedido	21.2	16.8	
Valor o razón entre pedidos y valor de cotizaciones	29.4	21.4	
Otros criterios de salida			
Número de quejas de clientes	23.5	22.3	

Nota: * indica que es significativa en $p < 0.05$.

Tabla 17.2 Comparación del uso de criterios de entrada en la evaluación de la fuerza de ventas entre organizaciones pequeñas y grandes

Criterios de evaluación	Porcentaje de empresas pequeñas	Porcentaje de empresas grandes	Diferencia estadísticamente significativa
Visitas			
Número de visitas por periodo	49.4	69.7	*
Número de visitas por cliente o tipo de cliente	15.3	37.4	*
Visitas con potencial de ser clientes	56.5	53.8	
Visitas a cuentas existentes	55.3	61.8	
Razón de éxito, porcentaje: $\frac{\text{Número de nuevos clientes}}{\text{Número de clientes potenciales visitados}}$	28.2	32.8	
Gastos			
Razón entre gastos de ventas y volumen de ventas	38.8	45.4	
Costo promedio por visita	21.2	30.8	
Otros criterios de entrada			
Número de reportes enviados requeridos	42.0	42.0	
Número de demostraciones realizadas	23.5	22.3	
Número de visitas de servicio realizadas	21.2	23.1	
Número de cartas o llamadas telefónicas a prospectos	14.1	7.7	

Nota: * indica que es significativa en $p < 0.05$.

2. *Relaciones con el cliente*.
   - ¿Qué tan bien reciben al ejecutivo de ventas?
   - ¿Están satisfechos los clientes con el servicio, los consejos, la confiabilidad del ejecutivo de ventas? ¿O hay molestias y quejas frecuentes?
3. O*rganización propia*. ¿Qué tan bien realiza el ejecutivo de ventas lo siguiente?
   - Preparar las visitas.
   - Organizar las rutinas para minimizar el tiempo de viaje improductivo.
   - Mantener los registros de los clientes actualizados.
   - Proporcionar información de mercado a la oficina matriz.
   - Autoanalizar su desempeño para mejorar sus debilidades.
4. *Conocimiento del producto*. ¿Qué tan informado está el ejecutivo de ventas acerca de lo siguiente?
   - Los productos de la compañía, sus beneficios para los clientes y sus aplicaciones.
   - Productos competitivos y sus beneficios y aplicaciones.
   - Fortalezas y debilidades relativas entre los productos propios y los de la competencia.
5. *Cooperación y actitudes*. ¿En qué grado hará el representante de ventas lo siguiente?
   - Responder a los objetivos determinados por la administración para mejorar el desempeño, por ejemplo, aumentar la tasa de prospectos.
   - Cooperar con sugerencias hechas durante la capacitación de campo para mejorar la técnica de ventas.
   - Usar su propia iniciativa.

¿Cuáles son sus actitudes hacia lo siguiente?

- La compañía y sus productos.
- El trabajo arduo.

Un número creciente de compañías están evaluando a su personal de ventas con base en el logro de la satisfacción del cliente. Richard Harrison, directivo de IBM, afirma: "Compensamos a nuestro equipo de ventas con base en la rapidez y eficiencia con que logran la satisfacción del cliente".[4]

El estudio de Jobber, Hooley y Shipley también investigó el uso de medidas cualitativas de evaluación que hacen las compañías de bienes industriales.[5] La tabla 17.3 presenta los resultados, con casi todos los criterios usados por la mayoría de los gerentes de ventas en la muestra. Aunque las diferencias entre las empresas pequeñas y grandes no eran tan grandes, como en el caso de las medidas cuantitativas, un análisis de los resultados mostró que los gerentes de las empresas pequeñas tendían a mantener las opiniones cualitativas "en su cabeza", mientras que los de las empresas grandes tendían a producir evaluaciones más formales, como un reporte de la evaluación.

Como se mencionó antes, el uso de medidas cuantitativas y cualitativas está interrelacionado. Una tasa baja de ventas por visita inevitablemente dará como resultado un escrutinio estricto de las habilidades de ventas, las relaciones con los clientes y el grado de conocimiento del producto para descubrir por qué el desempeño es bajo.

Tabla 17.3 Comparación del uso de criterios cualitativos de evaluación entre organizaciones pequeñas y grandes

Criterios de evaluación	Porcentaje de empresas pequeñas	Porcentaje de empresas grandes	Diferencia estadísticamente significativa
Habilidades			
Habilidades de ventas	81.9	86.9	
Habilidades de comunicación	77.1	85.4	
Conocimiento			
Conocimiento del producto	94.0	90.8	
Conocimiento de la competencia	80.7	83.1	
Conocimiento de las políticas de la compañía	56.6	68.5	
Administración personal			
Habilidad para planear	77.1	76.2	
Administración del tiempo	54.2	61.5	
Habilidad para juzgar y tomar decisiones	74.7	68.5	
Preparación y entrega de informes	63.9	77.7	*
Características personales			
Actitudes	91.6	88.5	
Iniciativa	92.8	83.1	
Apariencia y modales	90.4	86.9	
Agresividad	45.8	50.8	
Creatividad	49.4	56.9	

Nota: * indica que es significativa en $p < 0.05$.

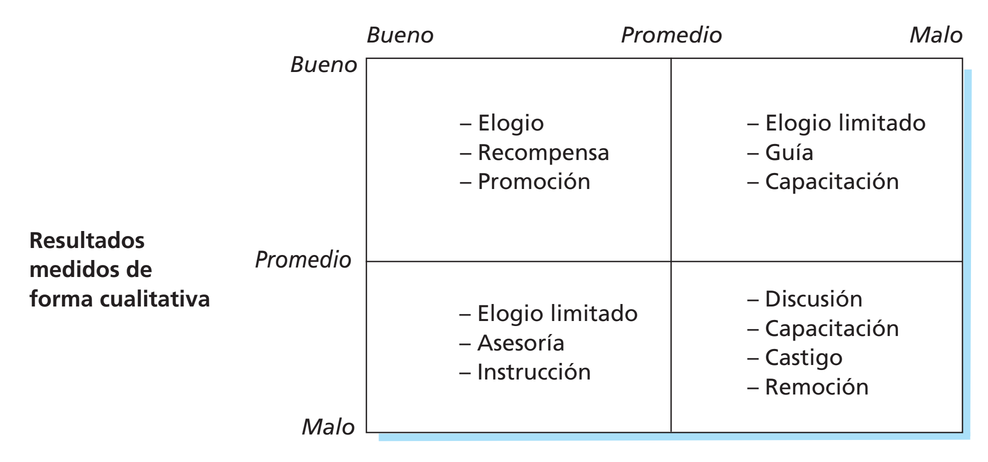


Figura 17.3 Matriz de evaluación del personal de ventas

La respuesta de la gerencia de ventas a los resultados de la realización de una evaluación de la fuerza de ventas se muestra en la figura 17.3. Lynch[6] sugiere cuatro escenarios con consecuencias diferentes:

1. *Evaluación cuantitativa buena/cualitativa buena*. La respuesta apropiada será un elogio y una retribución monetaria. Para los candidatos adecuados seguirá la promoción.
2. *Evaluación cuantitativa buena/cualitativa mala*. Los resultados cuantitativos sugieren que el desempeño frente a los clientes es bueno, pero ciertos aspectos de la evaluación cualitativa, como actitudes, informes y retroalimentación de mercado, justifican consejos e instrucción relacionados con los estándares y requerimientos.
3. *Evaluación cuantitativa mala/cualitativa buena*. El resultado cualitativo bueno no se refleja en el éxito cuantitativo. Es necesario identificar las causas específicas y brindar guía y capacitación. La falta de persistencia, las malas técnicas de cierre, o bien, demasiadas o muy pocas visitas son las causas posibles de los malos resultados de ventas.
4. *Evaluación cuantitativa mala/cualitativa mala*. Se requiere una discusión profunda para identificar las áreas problemáticas. La capacitación es necesaria para mejorar los estándares. En otras situaciones, se requiere algún castigo o incluso el despido.

Para que una evaluación y un sistema de control funcionen con eficiencia es necesario que el equipo de ventas comprenda su propósito. Si ellos lo perciben simplemente como un medio de la administración para atraparlos y criticar su desempeño, es probable que se genere resentimiento. La evaluación debe usarse —y percibirse— como un medio para ayudar al personal de ventas a mejorar su desempeño. Sin duda, es posible usar las medidas cuantitativas de salida como base para compensar el desempeño cuando se cumplen las metas. En esencia, los controles deben verse de manera positiva, y no negativa.

Conseguir o perder pedidos importantes

Una pregunta clave en la evaluación cualitativa que hacen los gerentes de ventas es: "¿Parece que vamos a obtener este pedido o a perderlo?". Esto es importante en particular

para las ventas grandes. Por ejemplo, el director administrativo podría preguntar al gerente de ventas: "¿Puede averiguar si los estadounidenses en verdad van a hacer ese pedido del nuevo aeromotor grande? Tengo que informar al consejo la próxima semana para poder decidir si tendremos que ampliar la planta".

La respuesta evidente será preguntar directamente al representante de ventas a cargo de la venta. El problema es que muchos representantes de ventas se llevan a sí mismos a pensar que tendrán éxito. ¿Cómo es posible que alguien viva con el hecho de que perderá un pedido de $5 millones? Al hacer la pregunta directa: "Pepe, ¿vamos a ganar esto?", es probable que obtengamos la respuesta: "¡Sí, el cliente está encantado con nosotros!". Lo que el representante de ventas en realidad quiere decir es que al cliente le simpatiza mucho el vendedor, no necesariamente el producto.

En consecuencia, el gerente de ventas debe indagar mucho más para evaluar la situación con mayor precisión. Esto incluye hacer una serie de preguntas de quién, cuándo, dónde, por qué y cómo. También significa que el gerente de ventas necesita deducir qué se considera una respuesta aceptable (ganadora) y cuál sería una respuesta inaceptable (perdedora). La tabla 17.4 da un ejemplo del uso de este procedimiento en relación con una venta de computadoras de $10 millones. Las respuestas perdedoras son débiles y poco convincentes (por ejemplo, el director de sistemas de información no tendría el poder para autorizar un pedido de este tamaño).

El ejecutivo de ventas se está evadiendo e informando mal al gerente de ventas. La respuesta ganadora es mucho más segura y proporciona respuestas claras y creíbles a todas las preguntas (por ejemplo, es probable que un director ejecutivo tenga el poder para autorizar una compra de esta magnitud).

Tabla 17.4 Conseguir y perder pedidos

Pregunta	Mala respuesta (perdedora)	Buena respuesta (ganadora)
¿*Quién* va a autorizar la compra?	El director de sistemas de información.	El director de sistemas de información, pero requiere autorización del director ejecutivo, y ya hablamos de esto con ellos.
¿*Cuándo* comprarán?	Enseguida. Les gusta mucho el nuevo modelo.	Antes de la carga pico de procesamiento al final del año.
¿*Dónde* estarán cuando se tome la decisión: solos en la oficina, en la oficina de su jefe, en una junta?	¿Cuál es la diferencia? Yo creo que ya decidieron.	En la junta del consejo. Pero no te preocupes, el proveedor actual no tiene a nadie en el consejo y nosotros tenemos dos buenos clientes ahí.
¿*Por qué* van a hacer la compra con nosotros? ¿Por qué no con su proveedor actual?	Ya tenemos antecedentes, les encanta el nuevo modelo.	La siguiente actualización del proveedor tiene un aumento grande en el precio; el nuestro queda justo entre sus modelos. Están bastante descontentos por eso con el proveedor actual.
¿*Cómo* van a financiar la compra?	Tienen mucho dinero, ¿o no?	El periodo de pago sobre costos reducidos será de 14 meses y tenemos una compañía arrendadora que está dispuesta a participar en el trato.

Si el resultado es una respuesta perdedora, el gerente de ventas tendrá que decidir qué tan importante es la venta y qué tan importante es el representante de ventas. Si ambos tienen un potencial alto, el gerente de ventas, un instructor o la persona mejor capacitada debe trabajar con ellos. Necesitan asesoría para comprender por qué les están ayudando y lo que el gerente de ventas espera que aprendan. En el proceso, también se darán cuenta de que la administración se preocupa por su desarrollo y el éxito que pueda traer a ambas partes.

Si el ejecutivo de ventas se ve como alguien con potencial alto pero la situación tiene bajo potencial, solo se necesita la sesión de asesoría. En general, es mejor hacerla al final del día, al regreso de una visita, usando un "por cierto…" como introducción y evitando mirarlo a los ojos con seriedad. Con esto, el ego del representante de ventas no se sentirá ofendido.

Cuando el representante de ventas no tiene un potencial alto pero la venta sí, las alternativas son un poco desagradables. Quizás el representante es un candidato para una redistribución a un puesto un poco más apropiado. Cuando ni el representante ni la venta tienen mucho potencial, la pregunta básica es si se transfiere al representante de ventas antes o después de perder la venta.

17.6 ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

La **entrevista de evaluación** brinda una oportunidad para identificar las debilidades de un ejecutivo de ventas y elogiarlo cuando se lo merece. Un método es pedirle que escriba entre cinco y 19 expectativas que espera lograr durante el siguiente año; por ejemplo, asistir a un curso de habilidades para la presentación, tomar un curso de administración del tiempo, tener visitas de campo mensuales de su gerente, cumplir con las metas, cambiarse a marketing, etcétera. Luego, el gerente de ventas se sienta con el ejecutivo de ventas y revisa la lista, desglosándola en secciones trimestrales. Al final de cada trimestre tienen otra reunión para ver si se ha cumplido alguna expectativa o ha cambiado en alguna forma. Estas juntas también dan una oportunidad para dar o quitar reconocimiento y aceptación.

17.7 CONCLUSIONES

Este capítulo exploró el proceso de evaluación de ventas. Se describió un modelo del proceso de evaluación, que se inicia con el establecimiento de los objetivos, continúa con las acciones para determinar la estrategia de ventas, el establecimiento de estándares de desempeño, la medición de resultados contra los estándares y concluye con la acción tomada para mejorar el desempeño.

Se dio un panorama más detallado de todo tipo de mediciones usadas para evaluar a los ejecutivos de ventas. Se usaron dos mediciones amplias: indicadores cuantitativos y cualitativos. Estas medidas se usan para evaluar, controlar y motivar al personal de ventas hacia un mejor desempeño.

Referencias

[1]Reed, J. (1983) "How Perkins changed gear", *Marketing*, 27 de octubre.

[2]Oliver, R. L. y Anderson, E. (1994) "An empirical test of the consequences of behavior-based and outcome-based sales control systems", *Journal of Marketing*, 58 (4), pp. 53-67; Oliver, R. L. y Anderson, E. (1995) "Behaviour and outcome-based sales control systems: evidence and consequences and hybrid governance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 4 (4), pp. 1-15.

[3]Jobber, D., Hooley, G. y Shipley, D. (1993) "Organisational size and salesforce evaluation practices", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (2), pp. 37-48.

[4]La cita aparece en Jap, S. D. (2001) "The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21 (2), pp. 95-108.

[5]Jobber, Hooley y Shipley (1993) *op. cit*.

[6]Lynch, J. (1992) "A new approach to salesperson evaluation", *Proceedings of the European Marketing Academy Conference*, Aårhus, julio.

CASO PRÁCTICO

Dynasty Ltd

Dynasty Ltd es un servicio de localización por radio que ha operado desde mediados de la década de 1970, con oficinas en Hong Kong. Esta ubicación constituye la concentración más alta de población que lleva localizadores, la cual en la actualidad se estima en alrededor de dos millones. Cuando el gobierno decidió introducir una nueva tecnología de comunicación llamada GPS (*global positioning system*), la empresa corrió a la línea de competidores en busca de una licencia. Después de algunas negociaciones le otorgaron una licencia para operar una red de localización de vehículos extraviados en el área metropolitana de Hong Kong. La compañía está a punto de lanzar este servicio.

El gerente de ventas de Dynasty Ltd está a cargo de la tarea de establecer una fuerza de ventas para el mercado. Aunque GPS es una tecnología compleja, el gerente de ventas consideró que una comprensión profunda de la tecnología no era un prerrequisito para sus representantes. En vez de ello, consideró más importante la forma de tratar a los clientes, quienes tienden a estar muy conscientes del tiempo y están orientados a los resultados. Pensó que GPS es un producto personal. Los nuevos representantes deben tener experiencia en la venta de productos a usuarios finales y contar con contactos sociales amplios.

Al revisar su plan de reclutamiento con su director de ventas se hizo evidente que él tenía otras ideas. El director de ventas es un defensor firme de que los nuevos elementos contratados estén familiarizados con el producto y su tecnología, ya que eso es lo que venderán. Un conocimiento interno de estos nuevos productos también impresionará a los clientes potenciales y dará al personal de ventas una ventaja sobre la competencia. Él favorece un reclutamiento dentro de la industria de telecomunicaciones, pues las personas están familiarizadas con el desarrollo de la tecnología. Además de eso, es probable que hablen el mismo lenguaje que las personas que trabajan en ingeniería, apoyo técnico y servicio.

Preguntas para discusión

1. Justifique los factores generales que considere deben tomarse en cuenta al reclutar a los representantes de ventas para los puestos descritos en el ejercicio. En particular, sugiera cómo se puede evaluar el desempeño de esos representantes.
2. Establezca si está de acuerdo con el gerente de ventas, con el director de ventas o con ninguno de los dos.
3. Sugiera y justifique el tipo de estructura de comisiones que establecería.

CASO PRÁCTICO

Mega Llantas S. A.

Mega Llantas S. A. es una compañía dedicada a la importación y comercialización de neumáticos para autos fabricados en Asia. David Martínez estableció el negocio en 1990 cuando un amigo que vivió en Singapur le habló de la oferta de neumáticos en esa área que tenía precios sustancialmente más bajos que los de América Latina. Aunque los neumáticos asiáticos no duraban tanto (en promedio 25,000 kilómetros contra 40,000), se producían con estándares altos, lo que significaba que los problemas como puntos débiles, fisuras y fugas no eran más serios que en el caso de los neumáticos locales.

Martínez pensó que existía un mercado meta para la venta de esos neumáticos. Pensaba que un número grande de personas estaban interesadas, principalmente, en el precio de compra de los neumáticos. Este mercado meta sensible al precio podía describirse en términos generales como familias de ingreso medio-bajo, que tenían un auto de segundo uso por más de tres años.

Decidió comprar una remesa de neumáticos y visitó las llanteras para venderles. Al principio, el negocio era lento; sin embargo, gradualmente, al tiempo que los distribuidores comenzaron a creer en la calidad de los neumáticos, las ventas crecieron.

Martínez era el administrador general y había reclutado a cinco ejecutivos de ventas para manejar la función de ventas. A continuación se presenta un perfil breve, escrito por Martínez, de sus ejecutivos de ventas.

Perfiles de los representantes de Mega Llantas S. A.

Pedro Cervantes. Se unió a la compañía hace cinco años. Tiene un certificado técnico (estudios de negocios) y antes trabajó como agente de seguros durante dos años. Edad: 27. Maneja la zona Noroeste. Sociable y extrovertido.

Gerardo Olvera. Se unió a la compañía hace tres años. No tiene calificaciones formales, pero cuenta con un historial sólido como agente de ventas de autos y, más tarde, como representante de ventas de juguetes. Edad: 35. Maneja el área del centro del país. Parece ser un trabajador dedicado, pero le falta iniciativa.

Benito Barrios. Se unió a la compañía al mismo tiempo que Olvera. Tiene un certificado técnico (ingeniería mecánica). Era representante técnico para una empresa de ingeniería. Edad: 28. Maneja el área del Pacífico. Parece disfrutar su trabajo, pero le falta el "empuje" necesario para realmente tener éxito en ventas.

Roberto Hernández. Se unió a la compañía hace tres años. Tiene un título en tecnología industrial. Su experiencia previa incluye venta de conjuntos para baño y textiles. Edad: 29. Cubre el área del Sureste. Parece que le falta entusiasmo, pero su récord de ventas está por arriba del promedio.

Leopoldo Ortega. Se unió a Mega Llantas hace dos años. Tiene un título en estudios de negocios. La única experiencia previa fue como ayudante de marketing durante el periodo de capacitación industrial para obtener su título. Edad: 25. Maneja el área del Noreste, pero todavía le falta experiencia.

Datos de la fuerza de ventas

Martínez decidió que había llegado el momento para ver con detalle los registros de ventas de sus representantes. Su plan era completar una serie de estadísticas que serían útiles en la evaluación del desempeño. Los datos básicos en el año, relevantes a cada representante, se muestran a continuación.

	Ventas (miles de dólares)	**Margen bruto (miles de dólares)**	**Cuentas vivas**	**Visitas realizadas**	**Número de clientes diferentes visitados**
Cervantes	298	101	222	1,472	441
Olvera	589	191	333	1,463	432
Barrios	391	121	235	1,321	402
Hernández	440	132	181	1,152	211
Ortega	240	65	296	1,396	421

Datos de mercado

De las fuentes comerciales y por el conocimiento de las fronteras de trabajo donde opera cada representante, Martínez pudo determinar estimaciones del número de cuentas potenciales y el potencial del territorio para cada área.

	Número de cuentas potenciales	**Potencial del territorio (miles de dólares)**
Cervantes (Noroeste)	503	34,620
Olvera (Centro)	524	36,360
Barrios (Pacífico)	711	62,100
Hernández (Sureste)	483	43,800
Ortega (Noreste)	462	38,620

Preguntas para discusión

1. Evalúe el desempeño de cada uno de los representantes de Mega Llantas S. A.
2. ¿Qué otra información se necesita para tener una evaluación más completa?
3. ¿Qué acción tomaría?

Preguntas de examen

1. Es más probable que las medidas cuantitativas del desempeño de los representantes de ventas lleven a conclusiones erróneas, en lugar de guiar la evaluación. ¿Está de acuerdo con este argumento?
2. Obtenga un argumento equilibrado que considere las diferencias entre las medidas cualitativas y cuantitativas del desempeño en ventas.
3. Si una compañía pierde un pedido potencial importante, ¿qué debe hacer el gerente de ventas para aliviar el riesgo de que esto ocurra otra vez?

Apéndice Casos y preguntas para discusión

ESTUDIO DE CASO Beiersdorf y Nivea: Investigación y comprensión del mercado y los clientes

Este estudio muestra la manera en que una compañía internacional, Beiersdorf, combina la investigación de mercado con el desarrollo de nuevos productos de su marca de desodorante Nivea, para ofrecer nuevos productos atractivos que cumplan mejor los requerimientos del mercado.

Beiersdorf tiene una meta clara: estar tan cerca de los consumidores como sea posible, sin importar en qué país vivan. El conocimiento profundo del consumidor es fundamental para el éxito continuo de Beiersdorf y sus marcas internacionales como Nivea, Eucerin y Atrixo, las cuales son el resultado de más de 120 años de experiencia en investigación y desarrollo. Beiersdorf ha lanzado muchas marcas y productos nuevos en una variedad de países y categorías. Ser el líder en innovación ha permitido a Beiersdorf dar forma de manera activa a sus mercados y establecer nuevas tendencias. Estos lanzamientos de productos han llevado al crecimiento global a largo plazo.

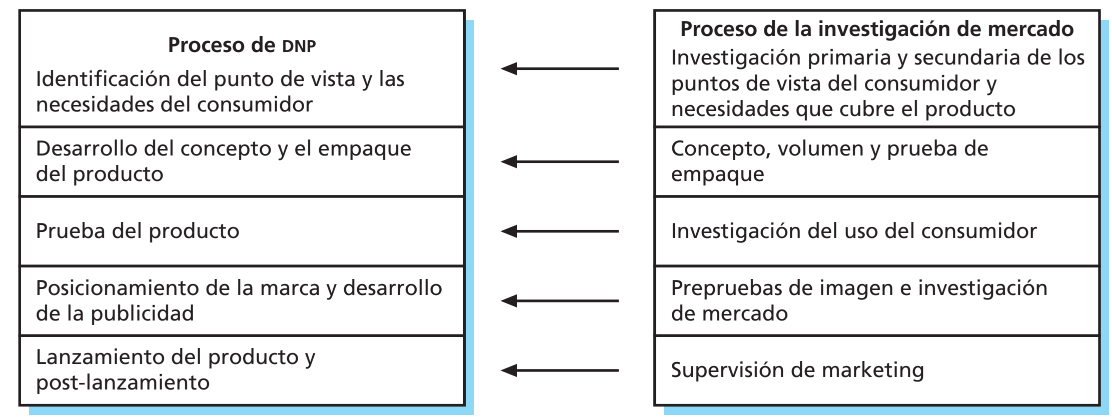
La investigación de mercado incluye la reunión sistemática, el registro y el análisis de datos sobre los clientes, los competidores y el mercado. Esto vincula a los mercadólogos con los consumidores, ya que se obtiene información esencial para enfrentar los desafíos y ayudar a tomar decisiones de marketing.

La investigación de mercado ayuda a la compañía a crear y desarrollar un portafolio actualizado y relevante de productos.

Creación de nuevos productos

El equipo de investigación de mercado internacional de Beiersdorf tiene su base en la oficina matriz de la compañía en Hamburgo, Alemania. El objetivo del equipo dentro de la organización es ser la voz de los consumidores. La investigación de mercado de alta calidad ha ayudado a asegurar el futuro del negocio a largo plazo. Analizar y entender los datos reunidos sobre el comportamiento, las necesidades, las actitudes y las opiniones del consumidor reduce al mínimo los riesgos de la toma de decisiones de marketing.

La investigación de mercado en una organización global necesita la ayuda de las compañías afiliadas en el extranjero. Casi todas las compañías afiliadas (en el Reino Unido, por ejemplo) tienen dedicados gerentes de investigación de mercados, quienes ayudan al equipo de investigación central a recabar datos y a interpretar los puntos de vista de los consumidores. Estos puntos de vista proporcionan información o conocimiento profundo que al final da como resultado el desarrollo de nuevos productos adecuados para un mercado global.

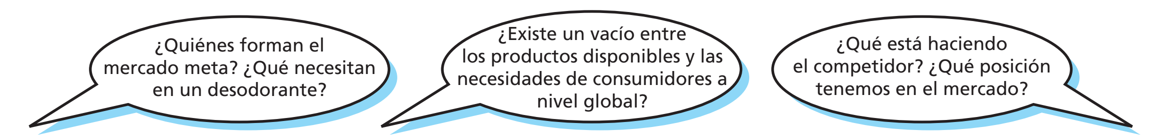


El presente estudio de caso sigue el desarrollo de un nuevo desodorante Nivea, llamado *Pearl and Beauty* y dirigido a mujeres jóvenes, y proporciona una imagen clara de la forma en que la investigación de mercado ha ayudado al desarrollo de nuevos productos (DNP).

Identificación de puntos de vista del consumidor y necesidades del producto: ¿Dónde comenzar?

La investigación de mercado debe comenzar con el consumidor y sirve a dos propósitos:

1. Informar a las compañías acerca de las necesidades y los deseos del consumidor. ¿Cuáles son las tendencias en el mercado? ¿Qué quieren los consumidores?
2. Dar a los consumidores la oportunidad de hablar con los proveedores de productos y servicios para que se tomen en cuenta sus puntos de vista.



Los negocios existen en un mundo que se mueve rápidamente y que cada vez ofrece más opciones para el consumidor. Es esencial que una compañía conozca su mercado y sus consumidores antes de desarrollar cualquier producto nuevo. Muchas preguntas necesitan respuesta.

El conocimiento del consumidor impulsa el desarrollo de nuevos productos. Esta información toma en cuenta su comportamiento, sus actitudes y creencias. Es una expre-

sión de sus deseos. Los negocios usan el conocimiento del consumidor con la finalidad de crear oportunidades para sus marcas. Es el punto de inicio que permite que las marcas se ajusten de manera significativa en las vidas del consumidor.

Al cruzar las fronteras de los países, nos damos cuenta de que los consumidores son diferentes en términos de cultura y estilos de vida. El reto de Nivea era encontrar un común denominador entre consumidores de diferentes países, con miras a lograr un desarrollo óptimo del producto.

Investigación secundaria

En la categoría de desodorantes, Nivea usó muchas fuentes de investigación secundaria para descubrir los puntos de vista y las necesidades de los consumidores en relación con un desodorante. Esta información se relacionó con mercados diferentes, y los investigadores de mercado locales suministraron datos que incluyeron:

1. Un estudio de *actitud y uso* del consumidor. Esto se realizó unos años antes en varios mercados (Reino Unido, Francia y EUA).
2. Un estudio externo que se encargó a Fragrance Houses y se ocupó de analizar la importancia de los aromas y las fragancias para el bienestar y el estado de ánimo de las personas.

Investigación primaria

El equipo de investigación consideró que no contaba con suficiente conocimiento reciente del consumidor en la investigación secundaria, por lo que comisionó algunas investigaciones primarias de calidad en mercados clave (Alemania, Francia, Reino Unido y EUA), las cuales contaron con el apoyo de los gerentes de investigación de mercados de cada país. La meta era comprender las motivaciones de las mujeres para usar un desodorante.

Se recurre a la investigación primaria cuando no existen datos disponibles para contestar las preguntas básicas en relación con el mercado.

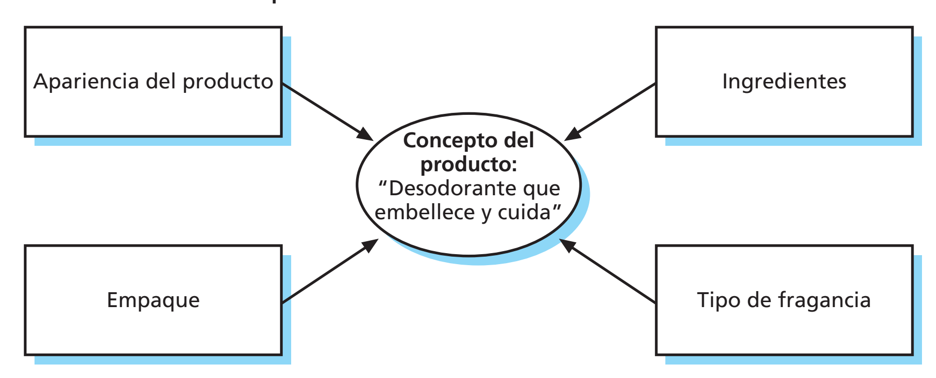
La investigación incluyó pequeños grupos de discusión de mujeres, que ayudaron a los investigadores a comprender las creencias y motivaciones de este sector de la población. Hubo varios hallazgos importantes:

- Cada vez es más común que las mujeres se rasuren o depilen. Ellas quieren cuidar sus axilas todo el año, no solo durante el verano.
- Las mujeres se preocupan cada vez más por las condiciones de sus axilas.
- Las mujeres deseaban axilas atractivas y limpias, pues las consideran como símbolo de sensualidad y feminidad.
- El segmento de desodorantes permanecía centrado en un producto funcional más que en uno embellecedor.

Resultados de la investigación

La investigación de mercado reveló un potencial de mercado no explorado para el desodorante Nivea. La marca no tenía un producto específico que atendiera la “belleza de las axilas” para el consumo femenino. Ningún competidor directo ofrecía un producto que cumpliera estas necesidades. Por lo tanto, había una oportunidad clara para desarrollar un nuevo producto, el cual se ajustaría a mercados de diferentes países y al rango existente de desodorantes Nivea.

El conocimiento del consumidor se convierte en el concepto del producto



Los consumidores revelan la necesidad de un "desodorante que embellezca y cuide". El equipo genera ideas sobre cómo atender la necesidad del consumidor.

A partir de estas ideas, el equipo de marketing creó los "conceptos del producto", los cuales describían los beneficios del producto y la manera en que este cubriría las necesidades del consumidor. Se escribieron varios conceptos de diferentes formas, que explicaban y expresaban los atributos únicos del producto.

La compañía necesitaba saber qué concepto era el preferido por los clientes. Realizó una investigación de mercado para probar si los conceptos funcionarían. La investigación se realizó en el mercado meta deseado. En el caso de *Pearl and Beauty*, el mercado meta deseado estaba conformado por mujeres de 18 a 35 años que tenían una orientación hacia la belleza, seguían la moda y buscaban productos con beneficios adicionales.

La investigación cuantitativa del concepto se realizó en dos mercados de prueba (Francia y Alemania). Una compañía internacional como Beiersdorf debe probar sus productos en más de un mercado para evaluar adecuadamente la atracción global.

Los conceptos se probaron de manera monádica o monomodal. La prueba monomodal significa que quien responde solo ve una muestra, lo que ayuda a evitar sesgos. En cambio, cuando el sujeto ve muchas variaciones del mismo concepto de producto, es probable que su respuesta esté sesgada.

Se usaron varios criterios para someter a prueba los conceptos:

1. Medidas de desempeño de la categoría de desodorante, que incluyeron humedad, sequedad y fragancia. El nuevo concepto debe ofrecer los beneficios genéricos centrales.
2. Atributos específicos del nuevo producto y los valores centrales de Nivea. El nuevo producto *Pearl and Beauty* ofrece beneficios adicionales a los de un desodorante "normal". Por ejemplo, deja la piel con sensación de seda y axilas bellas. Los consumidores deben comprender y ver estos beneficios.
3. El producto necesita ser relevante y motivar al consumidor a comprarlo.

El equipo elige el "concepto ganador": el que mejor comunica la belleza mientras tiene lo relevante de la categoría de desodorantes y la marca Nivea.

Después, el equipo de investigación probó varias ideas para el nombre del producto y desarrolló diversos diseños para el empaque. El diseño del empaque desempeña un papel importante para ayudar a comunicar la imagen del producto. *Pearl and Beauty* necesitaba

comunicar feminidad y sofisticación. El rosa es la opción natural para el empaque. También usaron un contenedor perlado con suave aroma para resaltar los "extractos de perla" del producto.

Se probaron varias ideas de diseño usando investigación cuantitativa de mercado. Además, esto ayudó a predecir el volumen de los nuevos productos que se venderían, el precio óptimo de venta y el nivel de disposición de las consumidoras a dejar de usar los desodorantes existentes de Nivea y los productos competidores para adquirir el nuevo producto.

Pruebas

Las etapas descritas hasta ahora derivaron en un concepto de producto que resultó relevante para las consumidoras, quienes se mostraron dispuestas a comprarlo. La siguiente etapa fue probar el producto con los clientes reales. Muchos lanzamientos de productos fallan, a pesar de una gran publicidad. Una razón fundamental en tales casos es que el producto en realidad no cumple con las promesas hechas.

El equipo de investigación de mercado realizó una prueba de uso. Se entregó una muestra sin marca del nuevo producto propuesto a las mujeres consumidoras meta en varios países. "Sin marca" significa que el desodorante estaba en un contenedor sin impresos, de manera que las consumidoras no supieran quién había hecho el producto o de qué tipo era. Con mucha frecuencia los consumidores se forman opiniones acerca de productos o servicios por la publicidad y el empaque. Esto algunas veces tiene fuertes implicaciones y crea un sesgo en lo que los sujetos piensan del producto antes de probarlo.

Se pidió a las consumidoras que usaran el nuevo desodorante una semana. Mantuvieron un diario de cuándo lo usaron y calificaron su desempeño de acuerdo con una lista de criterios que incluían:

- ¿Te mantuvo seca todo el día?
- ¿Tuviste que volver a aplicarlo?
- ¿Te gustó la fragancia?
- ¿Duró todo el día?
- ¿El desodorante fue confiable?

Las consumidoras aplicaron el desodorante "sin marca" en su axila derecha y continuaron con su desodorante actual en la axila izquierda. Esto ayudó a las usuarias a medir qué tan probable era que cambiaran de marca.

Los resultados de la prueba fueron positivos. A la mayoría de las consumidoras les encantó la fragancia y la sensación del producto en su piel. Sintieron que el desempeño era tan bueno como su desodorante actual. La mayoría dijo que cambiarían de marca después de la prueba.

Posicionamiento de la marca

El equipo de marketing tenía ya la idea de un nuevo producto que gustaba a las consumidoras. El nombre y el diseño del empaque fueron bien recibidos. Ahora necesitaban verificar cómo se ajustaba esto al posicionamiento y a la variedad del resto de la marca de desodorantes Nivea.

El posicionamiento de la marca es el nicho específico en el mercado que la marca desea ocupar.

El desodorante *Pearl and Beauty* agrega un toque de sofisticación femenina y elegancia a la personalidad de la marca de desodorantes Nivea. Esto constituyó el posicionamiento central del desodorante, e hizo al desodorante Nivea más atractivo, moderno y único para las mujeres jóvenes que seguían las tendencias.

Uso de investigación cualitativa para informar a publicidad

La siguiente etapa consiste en dar instrucciones a una agencia de publicidad para desarrollar la comunicación que apoye el lanzamiento del nuevo producto. Mediante una investigación de mercado, el equipo puede verificar si la publicidad apoya de manera positiva lo que comunica el nuevo producto.

La compañía realizó una investigación cualitativa sobre algunas ideas de publicidad entre varios grupos de consumidoras meta. Presentó varias ideas en *storyboards* (bocetos) para ilustrar cómo se vería la publicidad en televisión. El objetivo era evaluar qué anuncios:

- Sobresalieron como diferentes y estimulantes.
- Eran relevantes para el consumidor.
- Comunicaron lo correcto acerca del nuevo producto.
- Lograba persuadir al consumidor de querer comprar el producto.

Evaluación del éxito

Una vez que se lanza el producto y el consumidor lo encuentra disponible para su compra en el mercado, el proceso de investigación no se detiene.

Se puede realizar un rastreo continuo del consumidor para conocer sus puntos de vista acerca del nuevo producto. Esto incluye entrevistar a diversas personas para ver si están usando el producto, qué opinan de él y por qué lo compran.

Beiersdorf usa otras fuentes de datos secundarias, como datos de paneles de consumidores y de puntos electrónicos de venta (PEV). Esta información permite supervisar la eficacia de las ventas del producto durante la fase de lanzamiento y durante todo el ciclo de vida del producto.

Conclusión

El desarrollo de nuevos productos debe comenzar con un panorama basado en las necesidades del consumidor. Durante el proceso de DNP, la investigación de mercado es una herramienta valiosa para Beiersdorf, ya que le permite verificar la viabilidad y minimizar el riesgo de lanzar el producto. Al ser una compañía internacional, es esencial que Beiersdorf desarrolle productos nuevos usando la perspectiva de los consumidores en los mercados y culturas donde opera. Esto asegura que los productos sean relevantes para un número grande de consumidores globales y que logren el rendimiento máximo cuando se lancen. Esto maximiza el retorno sobre la inversión para la compañía y el resultado es un gran número de clientes felices, satisfechos y leales.

Fuente: Adaptado de www.thetimes100.co.uk, reproducido con permiso.

Preguntas para discusión

1. ¿Cómo se interrelacionaron la investigación de mercado y el desarrollo de productos en el desarrollo de *Pearl and Beauty*?
2. El mercado meta para el nuevo producto se identificó como sigue:

   "...mujeres de 18 a 35 años, orientadas a la belleza, que siguen la moda y buscan productos con beneficios adicionales...".

   Desde su punto de vista, ¿este es un segmento adecuado de mercado para el nuevo producto? Justifique su respuesta.
3. ¿Cuáles son los retos que enfrenta el equipo de ventas de Nivea para vender *Pearl and Beauty* en el comercio minorista real?
4. ¿De qué manera ayuda la investigación de mercado para que los representantes vendan productos?

ESTUDIO DE CASO Hutchinson Whampoa: Líder en el mercado de 3G

Introducción

3G significa la “tercera generación” de comunicación móvil y puede interpretarse como banda ancha inalámbrica para teléfonos móviles. Es una tecnología de comunicación de radio que ofrece:

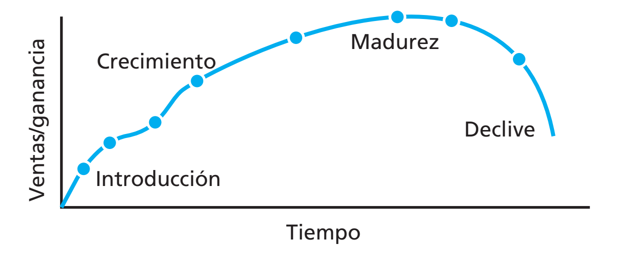


La tecnología 3G es un desarrollo contemporáneo. El primer país donde se desarrollaron a gran escala los teléfonos fue Japón. En la actualidad, más de la mitad de los teléfonos móviles japoneses usan 3G. Esta tecnología se dispersó a Europa en 2003 y su uso crece con rapidez en todo el mundo.

El líder del mercado de 3G en el Reino Unido es 3, que tiene la base de clientes más grande en su sector de mercado.

Como proveedor de red móvil, 3 reconoció que 3G era el camino hacia adelante para el desarrollo del mercado. Busca ofrecer la mejor red disponible para usuarios de teléfonos móviles.

Ciclo de vida del producto



Los productos pasan por un ciclo de vida:

- Cuando se introduce un nuevo producto en el mercado, los consumidores tienen poca conciencia de ello. Por lo tanto, es importante usar la actividad promocional para dar consejos sobre los beneficios del producto.

- La siguiente etapa es el crecimiento. Durante este periodo más personas se dan cuenta de que existe el producto y lo compran.
- Por último, viene una etapa de madurez, cuando hay poca expansión y el producto puede declinar.

El ciclo de vida típico de un producto se puede ilustrar como en la figura anterior. El desempeño en ventas se eleva de manera estable a partir de cero (cuando el producto se lanza al mercado).

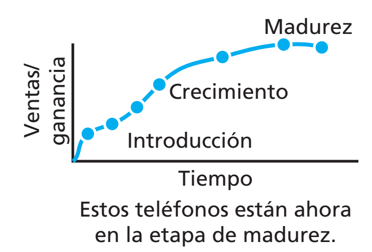
El mercado de teléfono móvil se ajusta a este patrón.

Teléfonos de primera generación (móviles, análogos) declinaron muy rápido con el desarrollo de los teléfonos digitales.

Madurez
Ventas/ganancia
Crecimiento
Declive
Introducción
Tiempo

Declive terminal al salir el producto.

Teléfonos de segunda generación (móviles digitales GSM) están en la etapa de madurez: todos conocen lo que ofrecen.



Estos teléfonos están ahora en la etapa de madurez.

Teléfonos de tercera generación (3G digitales con banda mucho más ancha) están en la etapa de crecimiento.



Ahora en una fase de crecimiento rápido.

Relación entre el ciclo de vida y las ventas

De forma inicial el producto crecerá y florecerá. Sin embargo, conforme llegan nuevos competidores al mercado y se reduce el entusiasmo por el producto, se llega a una nueva etapa en el ciclo de vida llamado madurez. Si el producto no se maneja con cuidado en esta etapa, puede sobrevenir la saturación del mercado; en tal caso, el interés en los productos o servicios comienza a declinar.

En cada etapa existe una relación cercana entre las ventas y las ganancias, de manera que cuando la organización o las marcas entran en declive, su rentabilidad decrece.

Para prolongar el ciclo de vida de una marca o un producto, una organización necesita usar técnicas de marketing eficaces para inyectar nueva vida al producto.

Mantener la vida de un producto

El ciclo de vida de un producto puede durar unos meses o más de un siglo. Todo depende de qué tan bueno es el producto en su origen, qué tan fácil es que surjan competidores y qué tan eficaz es una empresa para mantener su producto relevante y atractivo para los consumidores.

Hutchinson Whampoa, la compañía dueña de 3, ha dirigido el crecimiento del mercado global 3G. Realizó una fuerte inversión en la nueva tecnología y ofrece la red más extensa de comunicaciones 3G.

¿Qué es la estrategia de marketing?

La estrategia de marketing describe cómo cumple un negocio con los requerimientos de su mercado. La estrategia de marketing debe permitir al negocio transmitir sus objetivos.

Los mercados están formados por clientes con deseos y necesidades. Quien realiza planeación del mercado debe ofrecer productos y servicios que sean mejores de los que ofrecen

sus competidores. La organización con la estrategia de mercado más eficaz debe convertirse en el líder del mercado.

Creación de una estrategia de mercado

Para crear estrategias de marketing debemos averiguar primero cuál es el entorno a través de una investigación de mercado. La investigación del mercado de 3G en Japón indicó primero que la aplicación "estrella" sería de mensajes con video. Esto no resultó así. Por ejemplo, los consumidores japoneses han estado mucho más interesados en la gran gama de aplicaciones telefónicas de la banda de 3G.

La estrategia de marketing cubre todos los elementos del procedimiento que usa una organización para satisfacer el mercado, como investigación, promoción y publicidad.

La estrategia de marketing debe permitir al negocio comunicar sus objetivos.

Componentes de la estrategia de marketing

Investigación de mercado	Producto	Precio	Publicidad	Promoción	Seguimiento del consumidor
Averiguar acerca de consumidores y del mercado	Lo que ofrece la compañía al cliente	Cuánto cuesta	Cómo y dónde se anuncia	Por ejemplo, ofertas especiales	Averiguar sobre las ventas del producto y el punto de vista del cliente sobre el producto

El objetivo de Hutchinson Whampoa es ser el líder del mercado al proporcionar comunicaciones inalámbricas 3G. Todos los aspectos del plan de mercado de 3 se ajustan para lograr esto. Por ejemplo, la publicidad de la compañía ayuda a los clientes a apreciar los beneficios de los servicios y el contenido de 3G.

Orientación del producto

La producción y el marketing van de la mano en negocios exitosos. Solo se puede convencer a los clientes de satisfacer sus necesidades si se tiene el producto adecuado.

La tecnología 3G tiene un ancho de banda mucho mayor que la tecnología 2G. Un mayor ancho de banda significa más espacio para transmitir grandes cantidades de datos, como videos en lugar de texto. Un teléfono 3G ofrece hasta 384 KB por segundo cuando un dispositivo está estacionado o se mueve a la velocidad del peatón. Durante 2007, 3 lanzaría un servicio de alta velocidad que tendría una velocidad meta de 1.8 MB por segundo.

Existen tres secciones principales de los negocios de 3 en el Reino Unido:

Comunicaciones	Medios y entretenimiento	Servicios de información
Todas las formas de comunicación personal, llamadas de voz y video	Televisión, música, audio y video, juegos de computadora y medios de publicaciones	Red inalámbrica, acceso al resto de Internet y una variedad de otros servicios de información y noticias

Ventaja de ser el pionero

3 fue la primera compañía en Europa que apreció las oportunidades ofrecidas por 3G. Invirtió considerablemente en este mercado, esperando adquirir la "ventaja de ser el pionero" al desarrollar un mercado específico.

Los clientes asocian al pionero con esa expansión. Luego podrá estar en la posición de líder de los nuevos desarrollos, de modo que sus rivales continuamente intentarán alcanzarlo.

3 siempre está buscando mejorar sus productos y servicios para mantener su posición líder en el mercado. En 2006 tuvo los siguientes logros:

- Firma de un acuerdo exclusivo para la transmisión continua del canal representativo ITV1–ITV a sus 3.75 millones de clientes en el Reino Unido (número en agosto de 2006).
- Firma de tratos con productores líderes de teléfonos como Nokia, Motorola y Sony Ericsson para ofrecer teléfonos que complementaran la red. Un ejemplo reciente es el vínculo de los teléfonos K610i y de Sony Ericsson y K800i de Cyber-shot.
- La posibilidad de ver la Copa Mundial de 2006 directamente en los teléfonos móviles de los clientes originó el punto máximo de éxito de todos los tiempos en el uso de televisión móvil.
- El lanzamiento de la serie X de 3, que está apoyada por un vínculo comercial con clave de servicios de Internet y proveedores de software como Microsoft, Yahoo, Google, eBay, Skype, Slingbox y Orb. Estos vínculos llevarán a la banda ancha al siguiente nivel permitiendo a los clientes experimentar todo el potencial de Internet mientras se trasladan.

Orientación al mercado

Hutchinson Whampoa asumió un riesgo considerable al invertir en el mercado de la red 3G. En ese momento la nueva tecnología casi no estaba probada, pero existía un apoyo considerable para el desarrollo. Gran Bretaña es un estado miembro de la Unión Europea (UE) que logró ver la ventaja de esta tecnología innovadora. En 2002 el Consejo de la UE quería que los proveedores de la red de telecomunicaciones transfirieran el 80% de las telecomunicaciones a 3G.

La red de proveedores existente y los nuevos competidores concursaron para obtener licencias que les permitieran operar este sistema, pero el costo de estas era sumamente alto. Debido a esto, las compañías que tuvieron éxito se quedaron con fondos limitados para invertir en la nueva tecnología. Sin embargo, 3 estaba decidida a liderar el campo y ha invertido mucho en este mercado. Hoy comienza la cosecha de los beneficios.

Lograr el liderazgo del mercado

3 invirtió £4.4 mil millones para comprar una de las cinco licencias disponibles del gobierno. Desde entonces, 3 ha invertido fuerte en el desarrollo de su red, que fue lanzada el 3 de marzo de 2003 y que hoy cubre el 90% de la población del Reino Unido.

El mercado se fortalece todo el tiempo. La red se expande continuamente y hay nuevas compañías innovadoras que producen teléfonos de la más alta calidad que se requieren para tener acceso a los productos y servicios entregados en la red.

Cuando uno llama a alguien usando 3, 3G separa la llamada en paquetes miniatura de datos, los cuales se codifican. Esta es una manera altamente eficiente de enviar información. Usando este sistema de desglose y codificación, 3G puede transmitir grandes archivos de información como fotos y videos a una velocidad mucho mayor.

Resultados de la investigación de mercado de 3

La investigación de mercado de 3 indica que a los jóvenes les gusta 3G porque les permite enviar fotos, ver videos y escuchar descargas de música. También es popular entre los clientes de negocios y las personas que trabajan en los medios de comunicación; por ejemplo, los editores de películas y periodistas. La investigación de mercado indicó que 3G ofrece a los clientes muchos beneficios que incluyen:

1. Comunicación en tiempo real; por ejemplo, llamadas telefónicas, correos electrónicos (incluyendo adjuntos grandes) y faxes. Esto significa que las personas pueden estar en contacto constante.
2. Acceso a Internet de alta velocidad; es posible navegar por la Web y descargar archivos de datos y software usando el teléfono en cualquier lugar donde se esté.
3. Acceso a la información; por ejemplo, ver la Copa Mundial o tener acceso a boletines informativos.
4. Organizador personal; incluye diarios y listas electrónicas.
5. *Roaming* internacional; es posible tener acceso a los servicios en cualquier parte del mundo (dentro de los territorios hermanos de 3).

Marketing impulsado por activos: Conferencias de video para personas de negocios o escuelas que se enlazan con otras en diferentes partes del mundo

Un activo es algo que se posee. En este caso, Hutchinson Whampoa es dueño de 3, que es un líder en el mercado del Reino Unido en 3G. Ofrece a los clientes un rango mucho mayor de beneficios de comunicaciones que la oferta que no es 3G.

El marketing impulsado por activos implica el uso de bienes materiales de la manera más eficiente: el mercado determina esto. Los comerciantes versados saben que los activos funcionan mejor cuando cumplen las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la investigación de mercado es imperativa para 3. Por ejemplo, la investigación indicó que ITV1 es un canal de televisión sumamente popular.

La investigación de mercado también reveló que los clientes de 3 quieren ver ITV1 en sus teléfonos, de manera que la compañía formó un vínculo con ITV. La consecuencia es que la red de 3 funciona mejor al cumplir los requerimientos de los clientes; esto es marketing impulsado por los activos.

3 busca continuamente mejorar su red y sus servicios. Esto incluye mejorar:

- La red.
- El contenido disponible a través de la red.
- Los vínculos con los productores de teléfonos móviles.
- Los vínculos con los líderes globales en tecnología de Internet.

Conclusión

La tecnología inalámbrica 3G proporciona un desarrollo novedoso sobre la forma en que las personas se comunican entre sí. Nos permite usar un rango mucho más amplio y completo de comunicaciones que las formas anteriores.

Debido al mayor ancho de banda que ofrece la nueva tecnología, hay enormes beneficios para los negocios y los usuarios privados. Las características como conexión a Internet de alta velocidad y transmisión de fotos y sonido dan a los usuarios acceso a información de alta calidad en cualquier lugar donde se encuentren.

Desarrollo futuro

Una fortaleza fundamental de 3 es la importancia de anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes. La compañía reconoce que podrá continuar como líder del mercado solo si su producto mantiene la superioridad con respecto a sus rivales. Esto únicamente será posible si 3 comprende qué desean sus clientes.

En una industria de movimiento rápido es importante averiguar las preferencias actuales de los clientes, pero 3 también debe investigar sus requerimientos futuros. También debe investigar con frecuencia nuevas tecnologías; de esta manera, seguirá al frente en su campo y retendrá su liderazgo en el mercado. 3G es una tecnología en desarrollo y los mayores beneficios tal vez lleguen en el siguiente par de años. Por su liderazgo en el mercado, 3 tiene una posición ideal para continuar guiando los desarrollos de 3G.

Fuente: Adaptado de www.thetimes100.co.uk, reproducido con permiso.

Preguntas para discusión

1. Vimos cómo el teléfono móvil se ajusta al patrón típico del ciclo de vida donde el teléfono digital 3G está en su etapa de crecimiento. ¿Cómo podría Hutchinson Whampoa usar el modelo de ciclo de vida del producto para desarrollar estrategias de marketing futuras para la marca "3"?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ser "líder del mercado"? Evalúe las acciones que está tomando 3 para mantener su posición de liderazgo.
3. Elabore un plan de marketing direccional a mediano plazo para su nuevo producto de videoconferencia, poniendo especial atención en las ventas y los aspectos de distribución del plan.

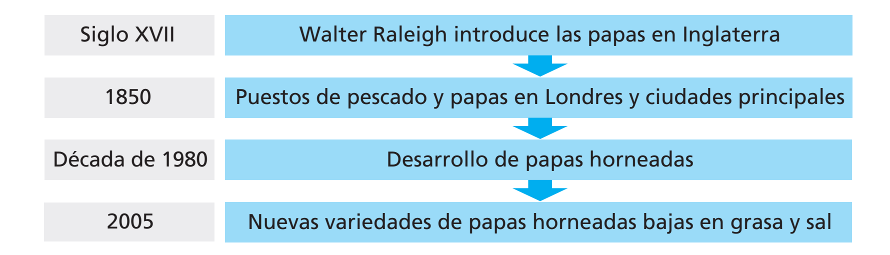
ESTUDIO DE CASO McCain: Respuesta a cambios en el entorno externo

El negocio de McCain

El producto de McCain que la gente reconoce más es Oven Chips (papitas horneadas). McCain es el mayor productor de papas en el mundo; compra el 12% de la cosecha británica de ese tubérculo. McCain también es una de las compañías más grandes de alimentos congelados. Es una compañía de propiedad privada con un enfoque fuerte hacia el mercado. Esto quiere decir que realiza investigaciones para averiguar qué desean los clientes. Después usa esta información de mercado para crear productos que desean los consumidores.

El negocio de McCain se extiende más allá de las papas horneadas, con una variedad tan amplia como las especialidades de papas congeladas y comidas congeladas *light*. Ofrece a los consumidores una gran variedad de productos de papas cortadas y sazonadas a través de los minoristas del Reino Unido, como supermercados y restaurantes. Los productos incluyen papas asadas, espirales, papas rayadas y fritas, pastelillos de papa y croquetas. McCain produce formas de papa más específicas como caritas sonrientes, bocados crujientes y números, las cuales son atractivas para los consumidores más jóvenes. McCain también elabora pizzas.

Las papas han recorrido un largo camino desde que sir Walter Raleigh las llevó a Inglaterra en el siglo XVII. Para la década de 1850, el platillo de pescado y papas se vendía en las calles y pasajes de Londres, así como en algunos pueblos industriales de Gran Bretaña.



Si pedimos a alguien que mencione un platillo típico de la cocina inglesa, la mayoría de la gente diría "pescado y papas". Las papas se procesan en diferentes formas, que van desde las papas fritas hasta las papas horneadas con 5% de grasa que produce McCain.

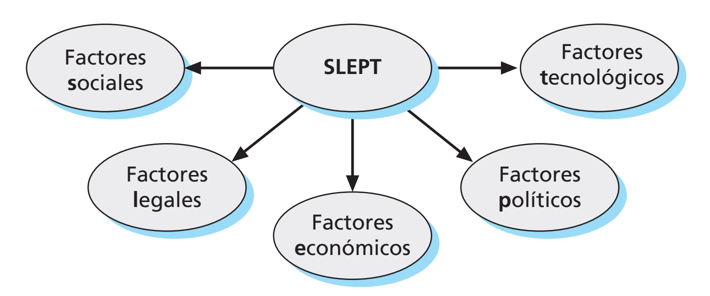
Retos externos

Uno de los principales factores del entorno que afectaron a McCain entre 2005 y 2006 fue la creciente preocupación por la obesidad, en particular en los niños. El presente estudio de caso muestra la manera en que la empresa enfrentó este y otros retos.

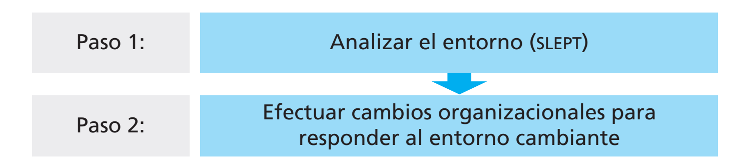
El punto de vista de McCain es que las papas pueden y tienen un papel importante en una dieta sana balanceada, por lo que continuamente busca maneras de asegurar que sus productos sean tan sanos como sea posible.

El análisis SLEPT y los factores sociales

Para que una compañía pueda comprender los requerimientos de sus clientes y responder a otros cambios, es importante que analice su entorno. El análisis SLEPT es una herramienta que ayuda a analizar el medio ambiente.



Para efectuar un análisis SLEPT la compañía necesita examinar los factores clave del entorno que afectan su negocio. Estos factores se desglosan en:



Una vez realizado el análisis, hay que actuar para responder a los cambios importantes que se hayan identificado.

Desde luego, algunos factores en el análisis SLEPT corresponden a más de uno de estos títulos.

El siguiente análisis describe los factores SLEPT e indica algunos de los cambios que McCain hizo y sigue haciendo.

Factores sociales

Las tendencias sociales son uno de los factores clave que afectan un negocio. Los patrones de compra de los consumidores están determinados por las tendencias. Justo como la demanda de algunas prendas de ropa está determinada por la moda, la demanda de productos alimenticios está determinada por los patrones de alimentación. Los hábitos de alimentación están en constante cambio. En la actualidad, una de cada cuatro papas consumidas en Gran Bretaña se consume en la forma de botanas.

Recientemente, McCain y otros productores de alimentos han visto una disminución en las ventas como resultado de las campañas para fomentar la alimentación más sana, como la encabezada por el periodista Jamie Oliver. McCain respondió a este reto de dos maneras:

- Reduciendo las cantidades de sal y aceite en todo el rango de sus productos de papa. McCain argumenta que estas cifras ya son muy bajas. Por ejemplo, las papitas horneadas de McCain contienen solo un 5% de grasa, 0.8% de grasas saturadas, y 62 mg de sodio en cada porción de 100 g. En su elaboración solo se utilizan ingredientes naturales: papas especialmente seleccionadas y aceite de girasol.

- Tratando de que a todos llegue el mensaje de que sus productos son sanos. El mensaje que se comunica mediante las campañas de relaciones públicas y publicidad es que todos los productos de papa de McCain están hechos con ingredientes naturales como papas y aceite de girasol.

Una forma importante en que McCain respondió al cambio en el gusto del cliente fue mejorar la composición nutricional de sus productos. Todos los productos de papa de McCain ahora están precocidos en aceite de girasol y no en aceite vegetal normal, con la finalidad de reducir las grasas saturadas. No agrega sal a las papas horneadas, y la sal agregada en otros productos de papa se redujo hasta en un 50 por ciento.

Factores legales

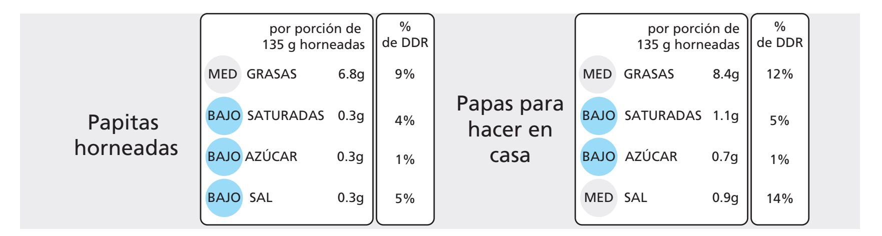
Los negocios responsables no solamente cumplen la ley: también buscan crear estándares por arriba de los requerimientos mínimos.

Etiquetado de alimentos

McCain debe estar consciente de varios factores legales. La Agencia de Estándares Alimenticios del gobierno británico ha recomendado que las empresas coloquen “etiquetas tipo semáforo” en los alimentos para ayudar a las personas a comprender qué están comprando y ayudarles a elegir correctamente:

- Rojo representa altos niveles de ingredientes como grasas y sales.
- Verde representa bajos niveles.

McCain coloca etiquetas de color en sus productos británicos como respuesta a las preocupaciones del consumidor en torno a la alimentación sana. Todos los productos McCain pueden desplegar la etiqueta verde para las grasas y ninguno de sus productos tiene etiqueta roja. Las etiquetas también indican la dosis diaria recomendada (DDR) de grasa, grasa saturada, azúcar y sal, en comparación con el contenido de sus productos. Esto ayuda al consumidor a lograr una dieta balanceada de manera consistente.



Papitas horneadas		por porción de 135 g horneadas	% de DDR
MED	GRASAS	6.8g	9%
BAJO	SATURADAS	0.3g	4%
BAJO	AZÚCAR	0.3g	1%
BAJO	SAL	0.3g	5%

Papas para hacer en casa		por porción de 135 g horneadas	% de DDR
MED	GRASAS	8.4g	12%
BAJO	SATURADAS	1.1g	5%
BAJO	AZÚCAR	0.7g	1%
MED	SAL	0.9g	14%

Publicidad

En Gran Bretaña, un cuerpo voluntario dentro de la industria de publicidad supervisa la publicidad de los productos; se trata de la Autoridad de Estándares de Publicidad (Advertising Standards Authority, ASA). McCain se asegura de que toda su publicidad se apegue estrictamente a los requerimientos de la ASA. La ASA establece que toda la publicidad debe ser:

- legal
- decente

- honesta y
- veraz.

McCain toma estas responsabilidades con seriedad. Es importante cimentar una reputación de honestidad y juego justo.

Además, los productos de McCain cumplen con una variedad de leyes que incluyen:

- La Ley de Seguridad Alimenticia, que se ocupa de la manera en que se preparan y sirven los alimentos.
- La Ley de Descripciones de Productos Comerciales, que establece que los bienes y servicios deben ser exactamente como se describen.
- La Ley de Pesos y Medidas, que establece, entre otras cosas, que el empaque debe indicar exactamente el peso contenido. Por ejemplo, las papitas horneadas de McCain vienen en paquetes de 454 y 907 gramos, y de 1, 1.5 y 1.8 kilogramos.

Factores económicos

Los factores económicos incluyen cambios en los patrones de compra conforme se incrementa el ingreso de las personas. Por ejemplo, cuando aumenta el ingreso de los individuos, estos prefieren comprar lo que ven como variedades superiores de un tipo de producto. Esto se constata con el desarrollo de los alimentos preparados y casi listos para servir.

Cuando la gente cuenta con más dinero en efectivo y poco tiempo, prefiere comprar alimentos preparados o fáciles de preparar que se pueden calentar rápidamente en un horno convencional o de microondas. En vez de comprar papas y freírlas en casa, compran papas horneadas. Sin duda, resulta más barato preparar uno mismo las papas pelándolas y cortándolas. Sin embargo, cada vez más los consumidores prefieren las papas ya horneadas.

Comer con responsabilidad y hacer ejercicio fomenta la salud y el bienestar de todos. McCain ha aceptado este desafío y ha creado muchas variedades para atraer a clientes variados; por ejemplo, papas de corte recto para hornear, papas para freír en casa, papas asadas y espirales.

Factores políticos

Sobre los factores políticos, el gobierno del Reino Unido ha aumentado la presión sobre los proveedores de alimentos para que suministren comida más sana. El gobierno difunde información sobre la forma de alimentarse sanamente y apoya esto creando iniciativas como la de "Escuelas sanas", la cual anima a los alumnos a pensar muy bien en la elección que hacen cuando deciden qué comer.

McCain apoya la iniciativa del gobierno. Está seguro de que los alimentos que vende, incluyendo los productos a base de papas, son nutritivos siempre que se preparen de manera sana y sencilla.

Cambios tecnológicos

Retos de la tecnología de alimentos

La tecnología de alimentos es una de las más dinámicas en la economía moderna e implica investigar y desarrollar nuevas técnicas para elaborar productos tan diversos como

helados, yogur probiótico, papas horneadas congeladas y barras de granola. Cada uno de estos productos requiere encontrar soluciones a problemas sobre cómo:

- Congelar sin alterar el sabor.
- Maximizar las características nutricionales naturales.
- Convertir un producto congelado en un producto para calentar en el horno.

McCain se enfrenta todo el tiempo a los nuevos retos que suponen los factores tecnológicos. Por lo tanto, no es de sorprender que sus tecnólogos de alimentos estuvieran contentos de aceptar el reto de elaborar productos a base de papa aún más sanos. McCain necesitaba una solución no solo para reducir la grasa y la sal, sino también para conservar el tipo de sabor que agrada a los clientes.

Soluciones

La solución fue usar aceite de girasol que permitió reducir en un 70% las grasas saturadas en todo el rango de productos de papa. Los tecnólogos saben que trabajando con papas reales están tratando con un producto que tiene una calidad nutricional sólida.

Por ejemplo, es un hecho poco conocido que las papas son una fuente importante de vitamina C en la dieta del Reino Unido. Como producto, las papas son el segundo alimento básico más importante en el mundo actual (el arroz es el primero), ya que proporciona los carbohidratos esenciales que nos ayudan a generar energía.

Las papas también tienen un futuro potencial enorme. En 1995 la papa se convirtió en el primer vegetal cultivado en el espacio. La NASA trabajó con científicos de renombre para desarrollar papas aún más nutritivas y versátiles. Estas se pueden usar para alimentar a los astronautas en los largos viajes espaciales, y la NASA considera que algún día servirán para alimentar a las colonias espaciales.

Conclusión

El cambio surge de varias fuentes sociales, legales, económicas, políticas y tecnológicas.

El presente estudio de caso ilustra cómo han afectado estos cambios a McCain, en particular en relación con sus productos centrales.

El cambio es la única constante en el entorno de negocios.

Como McCain es una compañía enfocada al mercado, reconoce que tiene que responder a los deseos de los consumidores. Existen indicadores claros de que los consumidores actuales quieren tener un estilo de vida más sano.

Los consumidores se fijan cada vez más en el contenido de los alimentos y en diversos aspectos de la alimentación. Muchos consumidores ahora examinan las etiquetas de los alimentos que compran y leen la información en la prensa acerca de qué es sano para ellos. Escuchan a personas como el periodista Jamie Oliver y los voceros del gobierno. También escuchan los consejos de los maestros y los nutriólogos.

El reto ha sido, y continúa siendo, elaborar papitas y productos a base de papa de la manera más sana posible. Por fortuna para McCain, cuenta con investigadores de mercado y tecnólogos de alimentos que permiten a la compañía mantenerse sintonizada con el entorno cambiante.

La publicidad de McCain apoya el mensaje de la compañía de que las papitas son aceptables, en el sentido nutricional, siempre que se preparen de la forma correcta. El reto ahora es seguir escuchando a los consumidores y estar al tanto del medio externo con la finalidad de continuar ofreciendo a esos consumidores las papas y otros productos alimenticios con el mejor valor de salud.

Fuente: Adaptado de www.thetimes100.co.uk, reproducido con permiso.

Preguntas para discusión

1. La mayoría de las tendencias y los cambios en el macroentorno de marketing se encuentran fuera del control de la compañía individual.

   Con esto en mente y usando la información del estudio de caso, analice por qué McCain debe preocuparse por las tendencias y los cambios en el macroentorno.
2. ¿De qué manera afectarán las tendencias y los cambios en los factores SLEPT descritos en el caso a cada uno de los elementos del proceso de planeación de marketing estratégico para McCain?
3. ¿Cómo puede contribuir la fuerza de ventas al análisis y responder al entorno del mercado cambiante?
4. Los mercados están en continuo cambio y evolución. ¿Cómo puede una compañía anticipar y pronosticar las tendencias y los cambios futuros importantes en el macroentorno?

ESTUDIO DE CASO Syngenta: Desarrollo de productos para un mundo mejor

El uso de la ciencia para la investigación y el desarrollo (ID) de nuevos productos ha ayudado a hacer de Syngenta un líder en el negocio agrícola global.

Uso de ID para mejorar la productividad agrícola

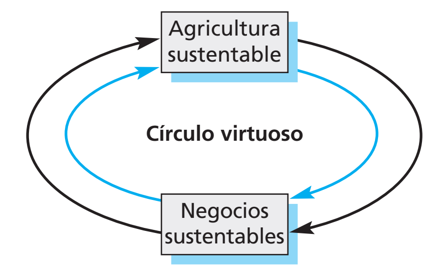
La población de la Tierra crece a ritmo acelerado. En 1950, dos mil millones de humanos vivían en el planeta. Para 2006 esta cifra aumentó a 6,500 millones, y se espera que, para 2025, la población del mundo llegue a ocho mil millones de seres humanos.

Se espera que este crecimiento demográfico se registre sobre todo en los medios urbanos, no en las áreas rurales. Esto lleva a una demanda calórica más alta por persona asociada con los cambios en la dieta, coloca una carga pesada en los recursos limitados del mundo, e incrementa más la presión sobre las comunidades rurales en su lucha por aumentar la productividad.

En 1960 se requería una hectárea de tierra de sembradíos agrícolas para cosechar los productos que alimentaban a dos personas. Para 1995 se requería una hectárea para alimentar a cuatro personas, y para 2025 la misma área podrá alimentar a cinco personas. La demanda creciente de alimentos requiere soluciones sustentables para la agricultura mundial. Esto incluye equilibrar la necesidad de producir alimentos con la preocupación por el medio ambiente.

¿Qué es sustentabilidad?

La sustentabilidad es un "círculo virtuoso". Si la agricultura usa soluciones sustentables, podrá cumplir con las necesidades de las generaciones futuras y hará posible el tipo de cosechas que esas generaciones querrán heredar. Conforme los negocios sustentables crecen, desarrollan mejores métodos y soluciones para apoyar a los granjeros y agricultores alrededor del mundo. Ambos, comunidades y negocios, se benefician y las economías locales crecen.



¿Quién es Syngenta?

Syngenta es un negocio agrícola global líder comprometido con la agricultura sustentable mediante investigación y tecnología innovadoras, y cuyos clientes se encuentran en el sector primario.

Syngenta es una compañía relativamente nueva formada por la fusión de las divisiones agrícolas de AstraZeneca y Novartis en 2000. La meta de Syngenta es "ser el proveedor global líder en soluciones y marcas innovadoras para los cultivadores y la cadena de ali-

mentos y alimentación". Esto impone al negocio una dirección como parte del círculo virtuoso. La compañía ofrece a los clientes la opción de productos químicos, semillas y de biotecnología. Más de 19,500 personas trabajan para Syngenta en más de 90 países. Su actividad principal es fabricar productos que protejan a las cosechas de la maleza, las enfermedades y las plagas, y cultivar y vender semillas de nuevas variedades de cultivos. Esto permite usar la tierra agrícola para producir alimentos de manera sustentable.

Por qué es tan importante la investigación y el desarrollo

Syngenta trabaja en sociedad con más de 150 organizaciones alrededor del mundo para investigar y desarrollar prácticas de agricultura sustentable. Las labores de investigación y desarrollo de compañías como Syngenta relacionadas con los cultivos de plantas y los productos destinados a protegerlos es esencial para asegurar una mayor productividad agrícola. Se estima que, sin este tipo de productos, el 40% de la producción de alimentos de cultivo se perdería a causa de plagas y enfermedades. Syngenta invierte casi $800 millones cada año en investigación y desarrollo para mejorar las formas de cultivar y proteger los cultivos.

Negocio a negocio

Syngenta opera en mercados donde las transacciones se realizan de negocio a negocio (B2B), en lugar de hacerlo directamente con los consumidores. Esta es la razón por la que muchas personas tal vez no hayan escuchado el nombre de la compañía.

Sin embargo, Syngenta está relacionada casi con el 95% de la población del mundo a través de sus productos y actividades. Dentro de estos mercados, Syngenta usa sus conocimientos de ID, su creatividad y sus destrezas para obtener una ventaja competitiva.

El desarrollo de un nuevo producto para proteger cultivos o una nueva variedad de planta toma muchos años y requiere una gran inversión, tanto de personas como de capital. Syngenta invierte en ID más de $2 millones al día para asegurar su posición de líder frente a sus competidores y para que exista un flujo continuo de nuevos productos hacia el mercado.

El papel de ID

Conforme la sociedad se desarrolla, las demandas de los consumidores cambian para reflejar necesidades diferentes. Los consumidores desean elegir entre una variedad de productos frescos y de alta calidad. Para satisfacer estas necesidades de manera sustentable, los agricultores deben equilibrar las preocupaciones ambientales con la necesidad de producir alimentos. Dentro del área de investigación y desarrollo en Syngenta existen dos funciones separadas pero, a la vez, integradas.

La investigación es un estudio sistemático para buscar respuestas a los problemas agrícolas. Los científicos, como biólogos y químicos, desarrollan tecnologías que con el tiempo llevan a nuevos productos. Por ejemplo, los químicos investigan miles de compuestos diferentes para ver si tienen potencial de convertirse en un nuevo producto de protección de cosechas. Una vez que se identifica un compuesto adecuado, se lleva a cabo el desarrollo.

La labor de desarrollo implica convertir los hallazgos de la investigación en un producto. Los científicos de desarrollo efectúan pruebas del compuesto para ver cómo funciona en condiciones realistas de crecimiento.

ID en Syngenta incluye el desarrollo de nuevos productos y el apoyo de los existentes. En ocasiones, un producto tarda nueve años en llegar al mercado. Este es un proceso costoso. Syngenta solo logra el retorno sobre esta inversión una vez que los nuevos productos llegan al mercado. Un nuevo producto tiene la protección de patente para asegurar el pago de los costos de ID, pero esta protección solo existe por tiempo limitado. En consecuencia, Syngenta se concentra en productos totalmente patentados para asegurar la recuperación y las ganancias.

Metas de Syngenta

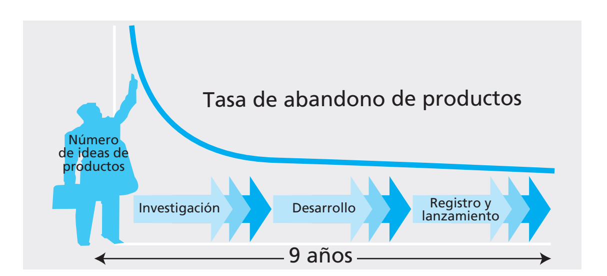
Las principales metas de Syngenta para investigación y desarrollo son:

- Ofrecer a los agricultores los productos más eficaces que, al mismo tiempo, sean seguros para la salud humana y el ambiente.
- Desarrollar las mejores variedades de plantas nuevas para obtener altos rendimientos y calidad en una variedad de suelos y condiciones de agua.
- Maximizar la productividad de la cosecha manteniendo y mejorando la biodiversidad de la tierra agrícola.

Desarrollo de un nuevo producto

Encontrar un nuevo compuesto y llevarlo al mercado es un proceso largo. Las siguientes son las etapas principales del proceso de ID:

1. *Identificar nuevas áreas:* La investigación necesita identificar áreas de oportunidad. En la protección de cosechas, con frecuencia esto comienza con un estudio químico. Los químicos buscan nuevos compuestos que superen los problemas existentes o que resulten útiles en el caso de que las plagas y enfermedades hayan desarrollado resistencia a los productos existentes.
2. *Prueba de las nuevas ideas:* Los biólogos que prueban los compuestos buscan saber si estos tienen el potencial activo para convertirse en productos al tiempo que son seguros desde el punto de vista ecológico.



3. *Pruebas en condiciones específicas:* Los investigadores y desarrolladores prueban si los compuestos funcionarán en diferentes condiciones; por ejemplo, en campos abiertos. Mediante un proceso llamado desarrollo de fórmula química, los ingredientes activos se convierten en un producto que pueden usar los agricultores.
4. *Seguridad del producto:* Los científicos ambientales afirman que es seguro usar los productos. Esto es una evaluación que se realiza durante todo el proceso.

5. *Apoyo a usuarios:* Cuando se lanzan los productos, Syngenta brinda apoyo a los agricultores para que aprendan a utilizarlos de la manera más eficaz.

Durante las etapas de investigación y desarrollo, se abandona un número grande de compuestos y variedades de plantas debido a que no cumplen con los altos estándares requeridos por la compañía y las regulaciones del gobierno.

ID y la sustentabilidad ambiental

Gran parte de la ID de Syngenta se centra en el desarrollo de nuevos productos para los agricultores; pero la compañía también invierte en proyectos ambientales, los cuales demuestran la manera en que la agricultura rentable y altamente productiva puede ir de la mano con la biodiversidad y la sustentabilidad del ambiente. Los siguientes son dos ejemplos.

Proyecto SOWAP de protección del suelo y el agua (Soil and Water Protection)

La erosión del suelo es un grave problema en la agricultura cultivable, en particular cuando los campos arados están sujetos a lluvias intensas. En Europa, alrededor de 200 millones de toneladas de suelo por año se deslavan hacia lagos, ríos y carreteras ocasionando contaminación y reduciendo la productividad agrícola.

Syngenta trabajó con cerca de 25 socios en Europa en un proyecto de cuatro años para demostrar cómo la práctica de conservación agrícola redujo la perturbación del suelo y ayudó a formar una cubierta permanente, y cómo la rotación de cultivos puede reducir la erosión en más del 60 por ciento. Cuando se aplica correctamente, la agricultura de conservación reduce la contaminación del agua y mejora la biodiversidad de la tierra agrícola, al tiempo que mantiene los rendimientos de la cosecha.

Operación Abejorro

Las poblaciones de abejorros en los campos cultivables del Reino Unido han declinado más del 70% en los últimos 30 años. Esto se debe a la manera cambiante en que se siembran las tierras, lo que reduce las fuentes del néctar vital y las posibilidades de anidar para las abejas.

Una de las 20 especies nativas de abejorros ha desaparecido del todo. Otras tres están en peligro de extinción. La Operación Abejorro llevó más de cinco años de investigación en Syngenta sobre los hábitat de abejorros, mariposas, arañas y otras especies de fauna en las zonas de cultivo.

La investigación incluyó varios sitios de pruebas dentro del Reino Unido. Se cultivaron las orillas de los campos para crear sitios de biodiversidad. Los científicos de Syngenta diseñaron una mezcla de semillas de polen y néctar especiales que incluía flores silvestres y tréboles. El efecto sobre la población de abejas fue claramente benéfico.

Cultivar las orillas de los campos de esta manera también produce otros beneficios ambientales importantes para las zonas de cultivo y mantiene una elevada producción de alimentos. Si los agricultores administran sus tierras de esta manera, se convierten en buenos

candidatos para recibir subsidios del Departamento del Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales (Department for Environment, Food and Rural Affairs, Defra). De esta manera, al igual que de otras compañías, Syngenta ha ayudado a los agricultores a mejorar el ambiente.

Apoyo a los agricultores

Los agricultores obtienen apoyo completo para sus productos. Por ejemplo, Syngenta capacita a más de un millón de agricultores al año en todo el mundo para que utilicen sus productos de manera segura. Los representantes de Syngenta en el campo usan sus habilidades de relaciones de marketing con los agricultores para retenerlos como clientes. También les da la confianza para utilizar los nuevos productos que lanza al mercado.

Conclusión

Con el rápido crecimiento de las poblaciones del mundo y las economías en desarrollo, existen demandas crecientes de recursos limitados.

El enfoque de Syngenta intenta brindar soluciones sustentables. En el centro de este enfoque de ID está el uso de la ciencia.

Esto vuelve vital la investigación y el desarrollo para una sustentabilidad eficaz. El uso de la ciencia genera conocimiento y permite a Syngenta desarrollar productos y servicios de valor agregado. Syngenta asegura que su negocio es capaz de responder a las demandas de la industria en un mundo competitivo y le ha ayudado a obtener una ventaja en medio de este.

El trabajo de Syngenta también beneficia a la sociedad. Los programas exitosos de ID le ayudan a cimentar su ventaja competitiva y benefician a la siguiente generación de agricultores y consumidores. Sus desarrollos han ayudado a mejorar las vidas de muchas comunidades rurales alrededor del mundo. Las mejoras a la productividad agrícola permiten a los agricultores vivir con más salud, seguridad y prosperidad, y proporcionan a los consumidores alimentos menos costosos y de alta calidad.

Fuente: Adaptado de www.thetimes.co.uk, reproducido con permiso.

Preguntas para discusión

1. ¿Las actividades de ID de Syngenta están impulsadas por la tecnología o por el mercado? ¿Cómo pueden las áreas de marketing y ventas ayudar en cada etapa del proceso de ID descrito en el caso?
2. ¿De qué forma ayudaría la comprensión de la adopción y difusión de un producto en el desarrollo y el marketing de los nuevos productos de Syngenta?
3. Comente el punto de vista de que Syngenta, como organización comercial, debería limitarse a desarrollar y comercializar nuevos productos para los agricultores en lugar de invertir en proyectos ambientales. En particular, ¿qué ventaja de ventas y marketing puede obtener Syngenta al participar en proyectos ambientales?
4. ¿Por qué podría considerarse que el marketing de relaciones es particularmente eficaz para una compañía como Syngenta?

Índice analítico

Administración de Ventas

David Jobber • Geoff Lancaster / Octava edición

Administración de Ventas es una lectura indispensable para los estudiantes y profesionales de áreas académicas afines al mundo de las ventas. El contenido de este libro se encuentra dividido en cinco partes, las cuales estudian la naturaleza, las técnicas, el entorno, la administración y el control de las ventas.

Asimismo, se exponen temas como las estrategias de venta, la administración de cuentas clave, el pronóstico y los presupuestos de ventas, además del papel de las ventas dentro de la estrategia de marketing.

Esta obra tiene las siguientes características:

- Integra investigación actualizada a lo largo de los capítulos.
- Cubre el tema de la ética en la administración de ventas.
- Desarrolla el tema de la capacitación en ventas.
- Incluye un capítulo sobre Internet y las aplicaciones de la tecnología de la información al área de ventas.
- Profundiza en los temas del ciclo de ventas y el sistema de ventas.
- Presenta un análisis profundo de los conceptos *business to business* (B2B) y *business to customer* (B2C).
- Incluye ejercicios para apoyar el dominio de los temas expuestos.
- Expone estudios de caso actualizados que relacionan la teoría de ventas con la práctica.
- Cuenta con diapositivas PowerPoint en español de cada capítulo.

Para obtener más información sobre este tema, visite:
www.pearsoneducacion.net/jobber

Visítenos en:
www.pearsoneducacion.net

